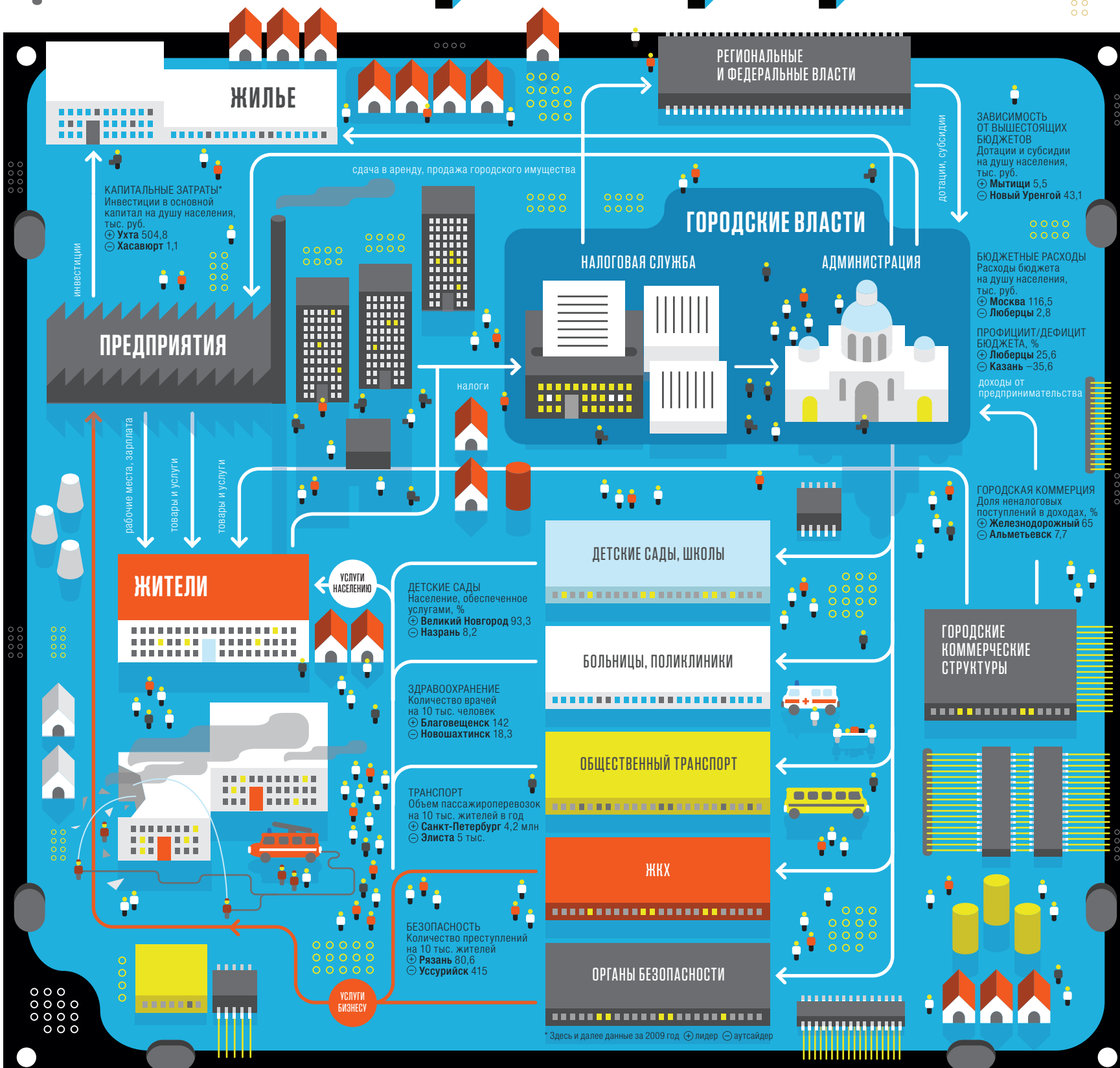


4

АПРЕЛЬ

Секрет фирмы

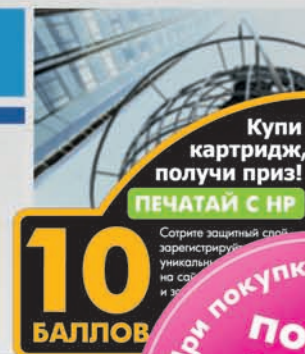
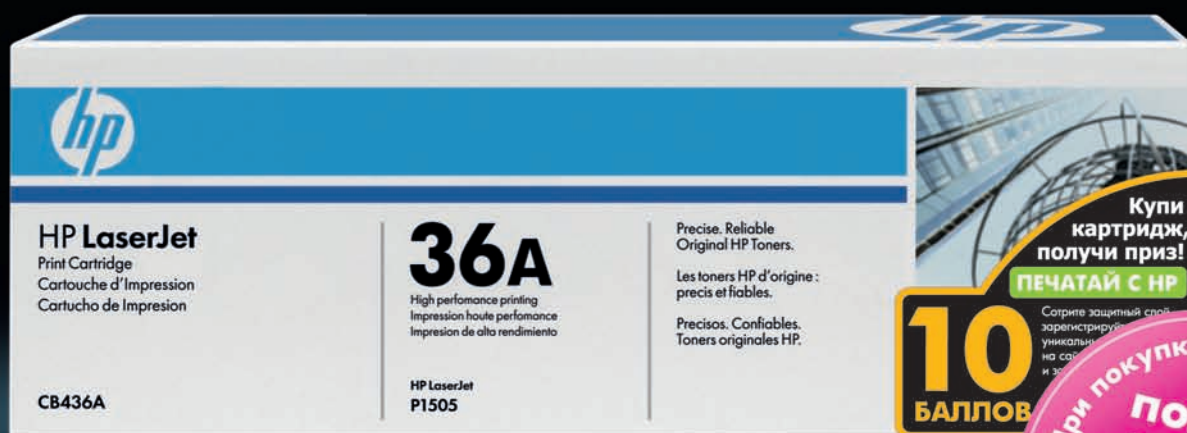




ЭТО НЕ ПРОСТО КАРТРИДЖ

ЭТО — НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР

ОРИГИНАЛЬНЫЙ КАРТРИДЖ HP. ОПРАВДЫВАЕТ ИНВЕСТИЦИИ!



КАРТРИДЖ HP LASERJET

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

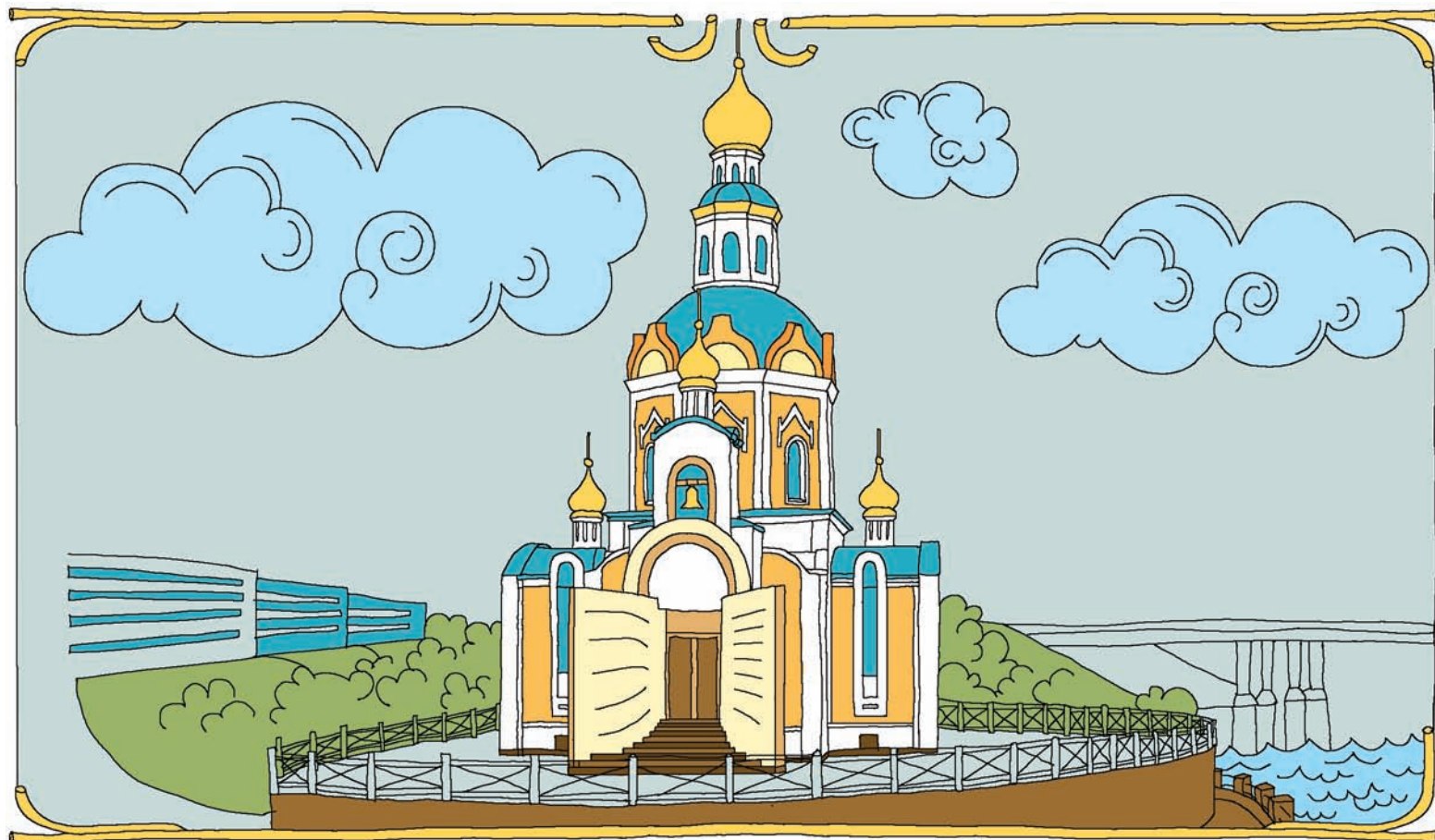
Узнайте подробности на hp.ru/toner

HIT PRINT
INTELLIGENTLY



* Количество продуктов-участников ограничено. Подробности акции на hp-promo.ru

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



50	ЛУЧШИЕ ГОРОДА - 2011
50	ИТОГИ Любимчики центра, подмосковные «стотысячники» и середняки с аграрным уклоном — победители рейтинга городов по итогам тяжелого 2009 года
55	РЕЙТИНГ Топ-100 самых гармоничных городов России
58	ЛИДЕРЫ Калининградские «солдаты вермахта», неистребимые воронежские хлебоборы и честный гаишник из Белгорода
66	АУТСАЙДЕРЫ Пять городов, которым есть над чем поработать
14	ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ
14	ТРЕНД Газпромский Now.ru, который приучит пользователей платить деньги за контент в интернете
15	ЭКСПЕРИМЕНТ Андрей Ткемаладзе создает первую в России сеть винных магазинов в формате cash & carry
16	РЕГУЛИРОВАНИЕ Роспатент как борец против засилья латинских букв в названиях российских марок
18	НАСТРОЕНИЕ Дмитрия Потапенко и Евгения Чичваркина

NISSAN TIIDA

КОМФОРТ В ДВИЖЕНИИ



От 555 000 рублей¹

- Nissan Connect² – мультимедийная система с навигацией, CD/MP3 с подключением внешних аудиосистем и беспроводной связью Bluetooth®
- Просторный салон
- 6 подушек безопасности
- Датчики света и дождя
- Чип-ключ
- Климат-контроль
- Ксенон-фары
- Круиз-контроль³

www.nissan.ru

СЛУЖБА ПОДДЕРЖКИ КЛИЕНТОВ

☎ 8 800 200 59 90

NISSAN ASSISTANCE⁴
ПОМОЩЬ НА ДОРОГЕ

¹ Указана рекомендованная цена автомобиля в комплектации КОМФОРТ в кузове седан.

² Ниссан Коннект – многофункциональная консоль.

³ Перечисленные опции входят не во все комплектации.

⁴ Первичная техническая помощь на дороге, эвакуация до ближайшего дилерского центра.

SHIFT the way you move



НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

NISSAN FINANCE

специальная кредитная программа

эффективная ставка 4,9%

платежами; неустойка — 0,5% в день от суммы просроченной задолженности. Предложение не является офертой, действительно по 30 июня 2011 г. для автомобилей Nissan Tiida 2011 г.в. Условия и тарифы действительны на 21 марта 2011 г. и могут быть изменены в одностороннем порядке. Дополнительная информация: 8-800-700-2006 (звонок по РФ бесплатный) или на www.nissan.ru.

* Затраты покупателя между указанной ставкой и ставкой 12% в кредитном договоре компенсируются соразмерным снижением цены на автомобиль. Кредит предоставляется ЗАО ЮниКредитБанк (ген. лицензия ЦБ РФ №1). Прочие условия договора: валюта — рубли РФ; первоначальный взнос — от 30%; срок кредита — 1 год; комиссия за оформление первого кредита — 6000 руб.; досрочное погашение (минимальная сумма — 25 000 руб.) — до истечения 3 мес. не допускается, по истечении 3 мес. осуществляется без комиссии; заемщик ежегодно оплачивает КАСКО от ущерба, хищения и угона; кредит погашается ежемесячно равными (аннуитетными)



СОДЕРЖАНИЕ

20	СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА
20	СЕЛЕКЦИЯ Аркадий Морейнис организовал фабрику по производству новых идей
28	РАБОТА НАД ОШИБКАМИ Владельцы фабрики «Каригуз» супруги Андрей и Ирина Храпковы в поисках золотой середины
32	МОТИВАЦИЯ В компании «Русал» придумали, где взять деньги на бонусы без ущерба для бизнеса
36	ПРОДАЖИ Ростовский «Оптифуд» готовится сразиться с бразильскими и американскими птицеводами на зарубежных рынках. Другого выхода нет
40	ПЕРСПЕКТИВЫ
40	ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА Новое поколение фермеров учится «гуглить» грядки и выращивать овощи по интернету
44	ПЕРЕЗАГРУЗКА Американец Кэмерон Херольд о том, как воспитывать предпринимателей с пеленок
46	ТОЧКИ ВХОДА Путьводители по видеоконтенту
48	ИДЕИ Эрика ван Эгераата и Лизы Гански
68	ИНВЕСТИЦИИ
68	ТОЧКИ РОСТА С кем придется конкурировать электронным книгам, когда они вытеснят с полок бумажные
72	БИЗНЕС-ПЛАН Жареные каштаны Олега Дедова и мыльные пузыри Григория Рыбакова
74	СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ Мартовские итоги «Стать коммерсантом» — совместного проекта «Секрета фирмы», банка «Траст» и портала Mail.ru
80	ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО
80	КОУЧИНГ Что будет, если хорошего управленца и предпринимателя поменять местами?
	ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ
85	iONE
93	ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ
101	КАТАЛОГ ФРАНШИЗ
8	ПОЧТА
10	БАНК РЕШЕНИЙ
112	УРОКИ



ОБЛОЖКА
На чем зарабатывают и на что тратят деньги лучшие города России

Инфографика:
Alberto Antoniazzi



АРКАДИЙ МОРЕЙНИС:
В ЭПИЦЕНТРЕ
ИНВЕСТИЦИОННОГО ВЗРЫВА
стр. 20

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

I-ONE.
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
30 мая
РЕЙТИНГ БИЗНЕС-ШКОЛ
9 сентября

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

На Вашей ладони – поля сражений как на ладони



Samsung Wave II

И не только баталии, но и гоночные треки, и лабиринты с монстрами оживут на экране Вашего Samsung Wave¹ II благодаря мощному процессору и сверхчёткому экрану Super Clear LCD². Собственно, об экране Вы сами вряд ли и вспомните, как не помните о нём в кинозале, когда следите за перипетиями увлекательного зрелища. Зато будет о чём вспомнить, рассказывая о Вашем новом смартфоне друзьям: платформа BADA³, Social Hub⁴ и Samsung Apps⁵. А им будет чему позавидовать.



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

¹ Волна. ² Сверхчеткий жидкокристаллический дисплей.

³ Океан. ⁴ Социальные сети. ⁵ Библиотека приложений.

SAMSUNG



РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА

Главный редактор **Марина Иванюценкова**¹

Выпускающий редактор **Альвина Ширинская**²

Первый заместитель главного редактора **Владислав Коваленко**³

Заместитель главного редактора **Дмитрий Крюков**⁴

Редакторы **Константин Бочарский**⁵,

Николай Гришин⁶, **Юлия Фуколова**⁷

Обозреватели **Ксения Леонова**⁸, **Дмитрий Лисицин**⁹, **Иван Марчук**¹⁰,

Юлиана Петрова¹¹

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

Полина Русяева¹⁴

Тематические страницы «iOne».

Информационные технологии»

Редактор **Станислав Куприянов**¹⁵

РЕДАКЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ

Главный художник **Дмитрий Распопов**¹⁶

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

Билд-редактор **Ирина Майорова**¹⁹

Литературный редактор **Екатерина Перфильева**²⁰

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

Верстка **Елена Артемьева**²³

Инфографика **Дмитрий Маконнен**¹⁸

Макет **Дима Барбанель**

Шрифты **Алексей Чекулаев**

Политипажи **Герд Арндт**

Метранпаж **Ждан Филиппов**

⁷
Выяснила, как повысить зарплату,
не увеличив расходы стр. 32



⁸ ¹¹ ¹⁰
Нашли города, где жить хорошо стр. 50



¹³
Скрестила электронные чернила с жидко-
кристаллическими стр. 68



¹²



³



¹⁶



²



¹⁴



¹⁹



¹⁹



¹⁵



²²



¹⁷



⁶

Наблюдал за раздачей пенделей
интернет-стартаперам стр. 20



²⁰



²³



¹

РЕДАКЦИЯ

КАФЕТЕРИЙ

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)721-9077

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-
ного 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



МОЯ ЖИЗНЬ. МОЙ ДОМ.

ЭЛИТНЫЙ ЖИЛОЙ КОМПЛЕКС ЧЕТЫРЕ СОЛНЦА В ЗАМОСКВОРЕЧЬЕ —

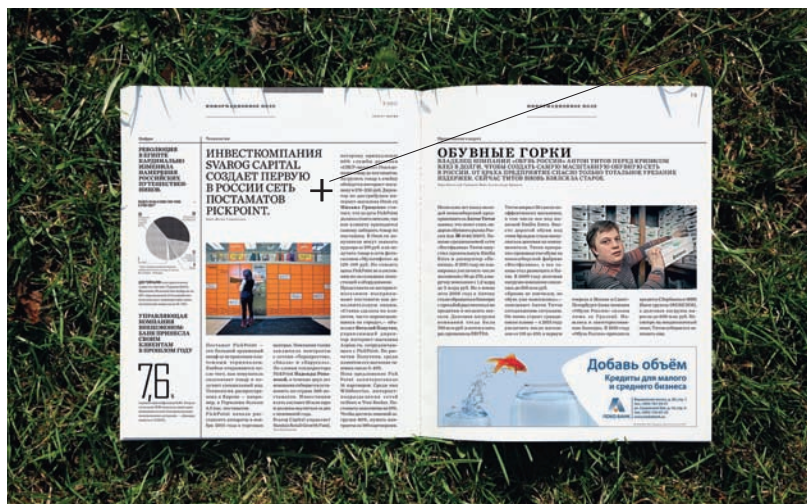
Элитный жилой комплекс «ЧЕТЫРЕ СОЛНЦА» объединяет в себе качества, необходимые для современной жизни на высшем уровне. Расположившийся всего в километре от Кремля в историческом центре столицы – Замоскворечье, переулки которого хранят атмосферу старой Москвы, «ЧЕТЫРЕ СОЛНЦА» – настоящий подарок для тех, кто ценит стиль, комфорт и наивысшее качество жизни. В состав жилого комплекса входят 214 квартир и пентхаусов с каминами и панорамным остеклением, из которых открываются виды на Кремль, Храм Христа Спасителя, набережную реки Москвы и историческую застройку Замоскворечья. Неоклассический стиль комплекса определяет высочайшие требования к качеству строительства и отделки, а современный уровень технического оснащения и передовые инженерные решения создают максимально комфортные условия для проживания.

+7 (495) 229 04 66

www.4suns-dom.ru

LEGI
ON
DEVELOP
MENT
РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ





«ТАКОЙ СПОСОБ ПОЛУЧЕНИЯ ТОВАРОВ АНОНИМЕН, ПОЭТОМУ УДОБЕН ДЛЯ КЛИЕНТОВ ИНТЕРЕТ-МАГАЗИНОВ ДЛЯ ВЗРОСЛЫХ. ОНИ УЖЕ ИСПОЛЪЗУЮТ RISK POINT»

LEM_ONE,
КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«ТЕХНОЛОГИИ»

СФ №3(306) 2011

«Если бы автор побывал в армии, то увидел бы, что даже хранение резерва обычного полка (то есть всего, что необходимо для развертывания полка в дивизию в условиях военного времени и существования в течение некоторого срока) — страшная штука. Крупы, консервы, соль, лекарства, гимнастерки, лопаты — черт в ступе. Но можно сыграть на чувстве защищенности семьи — в конце концов, все же привыкли, что в доме должен быть огнетушитель. Типа каждой семье — отдельный ветротеплогенератор. А что? Актуально».

GROVNEIT, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«НАСТРОЕНИЕ ЕВГЕНИЯ ЧИЧВАРКИНА» СФ 3(306), март 2011

«В статье „Курс тюрьмы и суммы“ в качестве инструмента по повышению самоосознания назван личностный тест MBTI. Для информации: Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) является индикатором типов личности, то есть направлен на категоризацию респондентов (отнесение к тем или иным классам в соответствии с личностными предпочтениями). В отличие от теста, MBTI не измеряет то или иное свойство, качество, функцию. Это делает упомянутый индикатор очень комфортным инструментом для повышения самоосознания любых респондентов, так как сравнение категорий между собой не имеет смысла (экстраверты не хуже и не лучше интровертов и т. п.) и, следовательно, не угрожает самооценке в отличие от теста».

КОНСТАНТИН МЕЛЬНИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ПЕНТАГРАММА ГРУПП»

«КУРС ТЮРЬМЫ И СУМЫ» СФ №3(306), март 2011

«Столкнулся с трудностями при заключении сделок с клиентами, у которых установлена ERP-система. По действующему законодательству я не имею права выдавать полисы ОСАГО без оплаты, компании без полиса не могут их оплатить. Мне нужна премия, а им — полисы, но из-за баз мы бессильны. Поэтому мне приходится снимать копию с полиса, чтобы не портить бланк строгой отчетности, распечатывать на нем с потенциальными сроками страхования (так как срок не может быть ранее оплаты). Клиент должен вовремя оплатить, иначе будут расхождения с ранее заявленными сроками и у него будет ругаться база. У меня тоже ругается база, что я выдаю полисы без привязанной платежки. Из-за этого появляются дополнительные трудности».

АНДРЕЙ ЧЕРНОВ, СТРАХОВЩИК

«КОНТРОЛИРУЕМАЯ ЭНЕРГИЯ» СФ №9(301), сентябрь 2010

«О чем говорить, если президент и премьер постоянно требуют „посадок“, а реально из представителей чиновничьего аппарата ничтожно малый процент оказывается в местах лишения свободы. К примеру, в моей родной Нижегородской области по более чем 300 делам о взяточничестве в тюрьму не посадили никого, самое грозное наказание — условные сроки. Рука руку моет, как говорится. И, увы, для нашей страны это долгосрочный тренд».

GOSKONETZ, КОММЕНТАРИЙ НА САЙТЕ ЖУРНАЛА

«НАСТРОЕНИЕ ДМИТРИЯ ПОТАПЕНКО» СФ №3(306), март 2011



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

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

РЕКЛАМА

ПРОХЛАДНАЯ
МЯГКОСТЬ
ПРИРОДЫ



БРУНЬКИ

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ
ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

ПРОБЛЕМА

УЧАСТНИКИ «БАНКА РЕШЕНИЙ» СЧИТАЮТ, ЧТО РАЗРАБОТАННЫЙ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ ФОРМАТ ТЕЛЕВИДЕНИЯ НА ТРАНСПОРТЕ НЕЛЬЗЯ ПРОСТО ВЗЯТЬ И СКОПИРОВАТЬ В МОСКВЕ. КОНТЕНТ НУЖНО АДАПТИРОВАТЬ ПОД ЗАПРОСЫ СТОЛИЧНЫХ ЗРИТЕЛЕЙ И РЕКЛАМОДАТЕЛЕЙ.

ЧУЖОЕ КИНО

Телеканал ПТВ («Первое популярное телевидение») в Санкт-Петербурге смотрят пассажиры 1100 автобусов, троллейбусов, трамваев и маршруток. Канал завоевал симпатии и рекламодателей (выручка от продажи рекламных контрактов в 2010 году составила около 70 млн руб.), и зрителей (группа «Мы смотрим ПТВ» соцсети «В контакте» объединяет 6 тыс. человек).

В 2011 году владелец канала — компания «Пассажир ТВ» совместно с московским агентством «Ташир медиа» запустила проект «ПТВ Москва» и начала трансляции в столице. «Ташир медиа» владеет 1600 мониторами в автобусах и троллейбусах Москвы. В 2007 году агентство запустило собственный канал «Движение ТВ», однако на ожидаемые сроки окупаемости он не вышел, возможно, потому что был чисто рекламным.

Питерцы же предложили иной формат. Основную часть контента составляют около 25 развлекательных и информационных программ, а на показ рекламных роликов отводится не более 20 минут из часового выпуска (вместо 80%, как это бывает на рекламных каналах). Ролики ставят между рубриками и не объединяют в блоки, которые так раздражают зрителей. Взамен рекламодатели получили и большую отдачу от рекламы, и более гибкие инструменты в виде спонсорства рубрик, участия в спецпроектах. Они также могут давать тематическую рекламу и получать PR-поддержку.

Партнеры предположили, что отработанный в Санкт-Петербурге формат придется по вкусу москвичам, и запустили столичный канал в тестовом режиме, немного изменив информационную часть. Однако сомнения есть: социальный и возрастной состав аудитории «ПТВ Москва» отличается от аудитории «ПТВ Петербург», вкусы жителей двух столиц тоже различаются. Не требует ли контент большей адаптации для Москвы? Как лучше понять своих зрителей и узнать, что им интересно? У проекта налажены каналы связи с аудиторией до 30 лет, но хорошо бы найти способы взаимодействия и с остальной публикой. За помощью создатели проекта «ПТВ Москва» обратились к читателям «Секрета фирмы» и E-executive.ru.

С О В Е Т Ы

АВТОР ПРОБЛЕМЫ

ЕВГЕНИЙ
ИВАНОВПРОГРАММНЫЙ
ДИРЕКТОР ПТВ

— Формулируя проблему, я внутренне склонялся к тому, что между аудиторией Москвы и Питера особой разницы нет. Благодаря участникам «Банка решений» и экспертам я понял, что люди отличаются. По-разному мыслят как зрители, так и рекламодатели двух столиц. Идеи, высказанные авторами, возможно, будут способствовать и улучшению контента «ПТВ Петербург». Некоторые из них мы уже реализуем.

Лучшим мы с московскими партнерами посчитали решение **Екатерины Епишевой**: в нем есть анализ, комплекс идей, логика, здравый коммерческий подход, список контента, товаров и услуг, релевантных аудитории пенсионеров. Как и многие читатели, она предлагает более точно настраивать контент под потребности различных групп пассажиров, пользующихся транспортом в разное время суток. Идея хорошая, но с технической точки зрения она очень затратна.

К сожалению, лишь отдельные авторы видели наш канал, большинство рассуждают теоретически, а многие, похоже, передвигаются исключительно на автомобилях. Тем приятнее для меня были слова **Светланы Ермаковой** о том, что она пользуется общественным транспортом и оценила новинку. Ее совет использовать подход районных и окружных газет, то есть давать информацию и новости, интересные жителям определенного района, мы используем: в Питере есть шесть отдельных плейлистов для разных округов города.

Потрясло предложение **Игоря Базылева** делать «Йога-ТВ» и «Spa на колесах», но рациональное зерно в этом совете есть: мы стараемся снимать транспортную усталость пассажиров. **Денис Бонарт** советует менять не только контент, но также ритм, тип музыкального фона к концу дня. В то же время не все понимают специфику формата и советуют активнее работать со звуком. В законе «О рекламе» есть ограничения по этому вопросу. Кроме того, звуковая реклама на транспорте, где уровень шума высок, приносит только негативные эмоции. А вот идея **Виталия Муравьева** использовать FM-модуляторы, позволяющие настраивать плееры или мобильные телефоны на обозначенную волну и слушать звук через наушники, перспективна.

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 12.04.2011. Укажите, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **sf** и **E-xecutive.ru** сообщат 29.04.2011, тогда же мы объявим победителя конкурса.

КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ
БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ

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

ПОБЕДИТЕЛЬ



ЕКАТЕРИНА ЕПИШЕВА,
ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ
ООО «ДЖЕЙТРАНС СПЕЦТЕХНИКА»
(МОСКВА)

① Аудитория муниципального наземного транспорта Москвы отличается от аудитории коммерческого транспорта (маршруток). По аналогии с московским метро на долю основной платежной категории (работающих и домохозяек) приходится 50%, 35% составляют пенсионеры, 15% — студенты.

② Пенсионерам (второй по емкости сегмент) интересны темы здоровья, рекомендации по питанию, народные приметы и праздники, сад и огород, вопросы наследования, информация о правах потребителей, программы об артистах прошлого. Можно рекламировать аптеки, медицинские препараты, средства гигиены, товары FMCG эконом-класса, дискаунтеры.

③ Разделение вещания по времени поможет сделать контакты более целевыми, а затраты на создание дополнительного контента, вероятно, окупятся.

④ Установка второго медиакомплекса в салоне даст значительный прирост контактов.

СОВЕТЫ

ПРАКТИК

ДМИТРИЙ
ЛАВСКИ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
LIS CHANNEL



В ПТВ ДЕЛАЮТ ХОРОШИЙ ПРОДУКТ, НО МЕНЯТЬСЯ В МОСКВЕ ИМ ПРИДЕТСЯ — ЗДЕСЬ РЫНОК БОЛЕЕ НАСЫЩЕН РЕКЛАМОЙ, А РЕКЛАМОДАТЕЛИ БОЛЕЕ ТРЕБОВАТЕЛЬНЫ

— Формат Indoor TV, который включает сети мониторов, установленных в торговых центрах, кафе, ресторанах, на транспорте, очень распространен на Западе, но для России он пока по-прежнему остается в категории new media. И приживается непросто. Прежде всего из-за бардака с контентом: каждый показывает, кто во что горазд. Это отпугивает крупных рекламодателей, которые предпочитают использовать проверенные медианосители.

В то же время согласен с авторами проблемы в том, что формат мог бы стать не только интересным для зрителя, но и таким же привычным для рекламодателя, как обычный билборд размером 3 x 6 м. Но для этого контент должен быть другим. В ПТВ работают талантливые ребята, они делают хороший продукт, но меняться с выходом в Москву им придется — здесь рынок более насыщен рекламой, а рекламодатели более требовательны. Я это хорошо знаю, поскольку наш канал Lis Channel транслируется на плазменных панелях, установленных в кафе и ресторанах двух столиц. У нас другая аудитория, но я уверен, что для привлечения на «ПТВ Москва» такого рекламодателя, как Danone, которому аудитория транспортного канала будет, безусловно, интересна, нужно корректировать контент. Рабочим инструментом для этого может, например, стать таблица, составленная Александром Мусаликиным. Он четко ставит диагноз отдельным рубрикам «ПТВ Питер». Я согласен, что такие из них, как «Доска объявлений», «Знакомства», «Вакансии», «Гороскоп», в Москве надо заменять на что-то другое. Они удешевляют контент и понижают престиж медианосителя в глазах рекламодателей. Программа «Пушистые новости» создает каналу изюминку, но подавать ее надо по-другому. Канал должен позитивно восприниматься рекламодателями, от этого никуда не уйти, ведь проект является коммерческим. Но он работает для зрителей. Поэтому мне очень понравился комментарий Сергея Чекурова о социальной ответственности транспортного телевидения.

Желаю успеха авторам проблемы и думаю, что Москва может действительно стать площадкой для отработки успешного федерального формата транспортного ТВ. _____

С О В Е Т Ы

КОНСУЛЬТАНТ

АЛЕКСАНДР
МОВСЕЦОВСТАРШИЙ МЕДИАБАЙЕР ПО СПЕЦИАЛЬНЫМ И СПОНСОРСКИМ ПРОЕКТАМ
AEGIS MEDIA RUSSIA & CIS

КОНТЕНТ ДЛЯ МОСКВЫ ДОЛЖЕН СТАТЬ БОЛЕЕ ЧЕТКИМ, ПОНЯТНЫМ, АДАПТИРОВАННЫМ ДЛЯ СТОЛИЦЫ, В ОПРЕДЕЛЕННОЙ СТЕПЕНИ БОЛЕЕ КОММЕРЧЕСКИМ

— Рынок рекламы в Санкт-Петербурге своеобразен, а публика в Москве и Питере отличается по стилю и образу жизни, люди по-разному воспринимают информацию. Кроме того, в Москве рекламный рынок перенасыщен — чтобы заинтересовать потенциального рекламодателя, необходимо быть более изобретательным, креативным и нестандартным. Владельцы международных брэндов, которых можно было бы заинтересовать возможностями PTV сразу в двух столицах, жестко следуют брэндбуку и часто используют проверенные схемы. Например, в Питере у канала есть рекламодатели сегментов luxury и b2b, а раз они продолжают свои кампании, значит реклама работает. В Москве такие клиенты вряд ли станут рассматривать мониторы на транспорте как возможный рекламный носитель. Кстати, большинство участников «Банка решений» четко определили основную аудиторию клиентов, которым будет интересен формат, — это сегмент FMCG.

Импонирует совет **Ирины Алышевой** предложить рекламодателю сесть в автобус и увидеть работу транспортного ТВ своими глазами. Мы не можем принять решение за клиента, но можем дать ему свои рекомендации, указав на плюсы и минусы. При закупке времени рекламодатель прежде всего опирается на стоимость рекламного контакта, показатель охвата GRP, другие цифры. Но мне, например, чтобы рекомендовать клиентам new media, нужно провести детальные переговоры с руководством компании, предлагающей носитель. Думаю, что контент для Москвы должен стать более четким, понятным, адаптированным для столицы, в определенной степени более коммерческим.

Многие читатели предлагают владельцам канала проводить собственное анкетирование — это поможет получить обратную связь со зрителем. Возможно, другого способа установить контакт с людьми старше 30 лет нет. Но для рекламодателей основным аргументом являются измерения TNS Gallup.

Справедливо замечание **Евгения Миленина** о том, что нужно сокращать сроки обновления контента — авторы проблемы с этим согласны. Разумно, на мой взгляд, предложение ставить в салоне второй монитор, прозвучавшее у многих авторов. Это увеличит зону охвата, но тут вопрос упирается в инвестиции. Возможно, PTV начнет с расширения географии. Пятерку победителей мы с коллегами определили практически единодушно. Кроме того, мы все получили удовольствие от решения **Игоря Базылева**, которое далеко от жизни и бизнеса, но очень креативно.

Л У Ч Ш И Е Р Е Ш Е Н И Я

Место	1
Балл	26
Автор	ЕКАТЕРИНА ЕПИШЕВА
Компания	ООО «ДЖЕЙТРАНС СПЕЦТЕХНИКА»
Должность	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ
Город	МОСКВА
Место	2
Балл	22
Автор	АЛЕКСАНДР МУСАЛИКИН
Компания	ООО «УПРАВЛЕНИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ СТРОИТЕЛЬНЫХ РАБОТ №5»
Должность	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
Город	МЫТИЩИ
Место	3
Балл	19
Автор	ВИТАЛИЙ МУРАВЬЕВ
Компания	—
Должность	МАГИСТРАНТ ПРОГРАММЫ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС» МГИМО (У)
Город	МОСКВА
Место	4
Балл	18
Автор	ДЕНИС БОНАРТ
Компания	THYSENKRUPP MATERIALS
Должность	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА
Город	МОСКВА
Место	5
Балл	17
Автор	СВЕТЛАНА ЕРМАКОВА
Компания	«УДАЧА-ОПТИМ»
Должность	СТАРШИЙ МЕНЕДЖЕР
Город	МОСКВА

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Предлагаю создать еженедельную газету на транспорте (газетку), которая будет отражением информации на мониторах. Раздачей может заниматься, например, кондуктор. В коммерческом транспорте сгодится рекламный кармашек.

Тренд

ГОВОРИТ И ПОКАЗЫВАЕТ

«ГАЗПРОМ»

РЕКЛАМА СДЕЛАЛА NOW.RU САМЫМ ПОСЕЩАЕМЫМ КИНОТЕАТРОМ РУНЕТА. ЕЕ ЦЕЛЬ — ПРИВЛЕЧЬ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ РАНЬШЕ НЕ СМОТРЕЛИ ВИДЕО В СЕТИ.

Текст: Полина Русяева Фото: Сергей Михеев

«И чего там есть за такие бешеные деньги?» — спрашивает с билбордов, развешанных по всей Москве, звезда сериала «Интерны» **Иван Охлобыстин**. Вместе с резидентом Comedy Club **Павлом Волей** и персонажами сериала «Реальные пацаны» он рекламирует онлайн-кинотеатр Now.ru. Портал был запущен 1 марта холдингом «Газпром-медиа» и входящим в него телеканалом ТНТ. Инвестиции в проект составили несколько миллионов долларов со сроком окупаемости не менее трех лет. За неполные три недели Now.ru, по данным Alexa.com, обошел по посещаемости всех конкурентов (см. график). Среди них не только независимые порталы (Tvigle.ru, Omlet.ru и Imobilco.ru), но и те, за которыми стоят медиагиганты: Zoomby.ru (аффилирован с ВГТРК), Videomore.ru

(принадлежит «СТС медиа»), Ivi.ru (проект компании Digital Access, блок-пакет которой в конце 2010 года купил за \$3,3 млн холдинг «Профмедиа»). Рынок легального видео в Рунете зародился менее двух лет назад и растет на 100% в год. В 2010 году участники оценили его в \$13–14 млн. Однако Now.ru стал первым онлайн-кинотеатром, рекламирующимся на телевидении и в «наружке». Кроме того, он предложил необычную бизнес-модель. Видеосервисы либо продают контент поштучно, либо предлагают его пользователям бесплатно и живут на доходы от рекламы. По словам заместителя гендиректора Now.ru **Екатерины Мироновой**, новый онлайн-кинотеатр сделал ставку на подписку: за 499 руб. пользователь может смотреть неограниченный контент в течение месяца. Существует также «абонемент» на 10 и 90 дней. Конкуренты считают, что при такой схеме монетизировать аудиторию Now.ru сложно. «При наличии большого числа сервисов, где пользователь может

ПОЗИЦИЯ

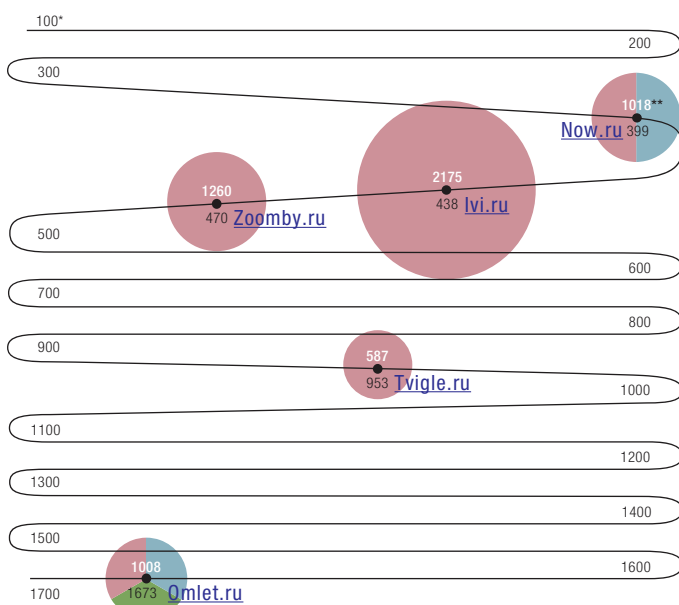


ЕВГЕНИЙ ЭТИН
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АГЕНТСТВА
PROMO INTERACTIVE

**Я НЕ ДУМАЮ,
ЧТО ПОЯВЛЕНИЕ
NOW.RU
ЧТО-ТО СИЛЬНО
ИЗМЕНИТ
НА РЫНКЕ.
НО ТО, ЧТО
БЛАГОДАРЯ
РЕСУРСАМ
«ГАЗПРОМ-МЕДИА»
У НИХ
БУДЕТ БОГАТЫЙ
КОНТЕНТ,
НЕ СОМНЕВАЮСЬ**

смотреть кино бесплатно, заставить его платить будет нелегко», — говорит совладелец портала Imobilco.ru **Николай Белоусов**. Впрочем, в «Газпром-медиа» рассчитывают прежде всего на людей, которые до сих пор покупают DVD и не имеют опыта онлайн-просмотров. Если Now.ru привлечет эту аудиторию, 499 руб. за видео в интернете уже не покажутся «бешеными деньгами».

МЕСТА КРУПНЕЙШИХ ОНЛАЙН-КИНОТЕАТРОВ В РЕЙТИНГЕ РОССИЙСКИХ САЙТОВ ПО ПОСЕЩАЕМОСТИ



* Место ** Количество полнометражных фильмов и мультфильмов на портале
■ Бесплатные онлайн-трансляции ■ Платные онлайн-трансляции ■ Скачивание контента за деньги
Источники: Alexa.com по состоянию на 17 марта, расчеты «Секрета фирмы»

Эксперимент

ЭКС-ГЛАВА «КОЛЛЕКЦИИ ВИН» АНДРЕЙ ТКЕМАЛАДЗЕ СОЗДАЕТ ПЕРВУЮ В РОССИИ СЕТЬ ВИННЫХ МАГАЗИНОВ В ФОРМАТЕ CASH & CARRY.

Текст: Юлия Гордиенко Фото: Евгений Дудин



Магазин Vinberry, который откроется в апреле в ТЦ «Золотой Вавилон», Андрей Ткемаладзе называет «винным гипермаркетом». Его площадь — 915 кв. м, у обычных винных бутиков — 150–200 кв. м. Ассортимент Vinberry будет не шире, чем у бутиков (около 2 тыс. наименований), но демократичнее. Средняя стоимость бутылки вина 400–600 руб., самых дорогих — в пределах

1,5 тыс. руб. До сих пор винная розница была «заточена» на продажу элитного алкоголя по цене от 2 тыс. руб. за бутылку. До конца года в Vinberry планируют открыть шесть магазинов в крупных торгово-развлекательных центрах, вложив в каждый около \$500 тыс. Ткемаладзе рассчитывает на потребителей, которые покупают продукты на неделю. Vinberry будет работать

в формате cash & carry. «В России люди не склонны приобретать алкоголь ящиками, — считает Максим Каширин, гендиректор дистрибутора Simple, развивающего сеть Grand Cru. — У нас есть коробочные предложения на шампанское и вино, но ажиотажного спроса нет даже перед праздниками». В Vinberry собираются стимулировать спрос, предлагая скидки за покупку от трех бутылок. Прогнозируемая маржа «гипермаркетов» — 10–15% против 40–70% в среднем по алкогольному рынку. Низкая доходность должна компенсироваться высоким оборотом — 30 млн руб. с магазина в месяц против 1,5–2 млн у бутиков. «Зачем покупателю магазин, где есть только алкоголь, когда он может приехать в Metro Cash & Carry, где есть все?» — рассуждает гендиректор дистрибутора «Арома» (владеет сетью «Ароматный мир») Игорь Комаров. Конкурировать с неспециализированной розницей Ткемаладзе намерен, в частности, маркируя товар: на ценниках будут рекомендации, к какому блюду подходит данное вино. Но если продуктовые гипермаркеты почувствуют падение спроса на алкоголь, то на правах якорных арендаторов они могут выставить торговым центрам ультиматум, чтобы Vinberry рядом с ними не было.

Катастрофа

КАТАСТРОФА В ЯПОНИИ ЗАСТАВИЛА ПЕРЕОЦЕНИТЬ БИРЖЕВЫЕ РИСКИ И ОТНОШЕНИЕ К АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКЕ.

Текст: Николай Гришин

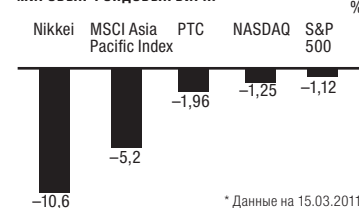
Самое сильное землетрясение в Японии за всю историю сейсмических наблюдений произошло 11 марта 2011 года. По шкале Рихтера его мощность достигла

9

БАЛЛОВ

18 марта, по официальным данным, число погибших и пропавших без вести превысило 16,6 тыс. человек. Приостановили работу заводы Nissan, Toyota и других производителей. На восстановление экономики японские власти сразу же выделили более \$200 млрд, но фондовые рынки все равно упали.

ПАДЕНИЕ ИНДЕКСОВ МИРОВЫХ ФОНДОВЫХ БИРЖ*

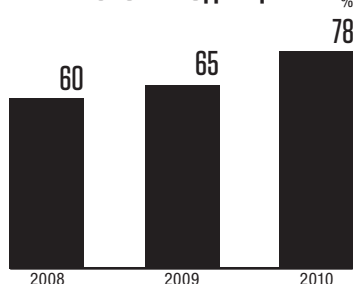


Из-за цунами разрушена система охлаждения АЭС «Фукусима-1» — в Японии возник риск повторения Чернобыля. Власти других государств поспешили перестраховаться. Госсовет Китая ввел запрет на утверждение новых проектов в сфере атомной энергетики, Венесуэла приостановила строительство первой в стране АЭС. Российские власти с громкими заявлениями не спешат — на АЭС приходится 16% общей выработки электроэнергии в стране. Для сравнения: в Китае всего 2%.

Цифры

РОССИЙСКИЕ ПРОДАВЦЫ СТАНОВЯТСЯ ДРУЖЕЛЮБНЕЕ И НАЧИНАЮТ ЧАЩЕ УЛЫБАТЬСЯ.

СКОЛЬКИМ ЛЮДЯМ В РОССИИ УЛЫБАЮТСЯ ПРОДАВЦЫ



Источник: Ассоциация провайдеров Mystery Shopping

Представители Ассоциации провайдеров Mystery Shopping опросили 1,2 млн человек в 25 странах мира. Времена сейчас непростые, и в среднем по миру количество приветливых продавцов упало за год с 87% до 75%. Но в России уровень сервиса растет — продавцы чаще здороваются (82% в 2010 году против 77% в 2008-м) и предлагают помощь в выборе товара (54% против 49%).

СБЕРБАНК ЗАПЛАТИТ ЗА ИНВЕСТИЦИОННУЮ КОМПАНИЮ «ТРОЙКА ДИАЛОГ»

1 МЛРД РУБ.

До кризиса JP Morgan готов был купить актив примерно за \$3 млрд, но сделка сорвалась.

Регулирование

ОТКАЗЫ В РЕГИСТРАЦИИ РОССИЙСКИХ ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ НА ЛАТИНИЦЕ СТАНОВЯТСЯ РАСПРОСТРАНЕННОЙ ПРАКТИКОЙ.

Текст: Иван Марчук Фото: Юрий Мартянов



С конца 2010 года у директора компании «Патентная экспертиза» **Сергея Половко** проблемы: уже четырем его клиентам пришли отказы из Роспатента. Их товарные знаки были написаны латиницей. Половко утверждает, что эксперты Роспатента ссылаются на неофициальное распоряжение руководства отказывать российским компаниям в регистрации товарных знаков на

иностранном языке. **Александр Турковский**, гендиректор патентного бюро «Технопарк», тоже столкнулся с подобными проблемами. «Такая практика противоречит международным конвенциям, к которым присоединилась Россия. Они предусматривают право регистрации товарного знака на любом языке», — возмущается он. Председатель информсовета Роспатента **Дмитрий**

Кравцов не смог прокомментировать ситуацию. Однако официальная позиция ведомства содержится в уведомлениях, датированных началом 2011 года. Там формулируются причины отказа в регистрации товарных знаков (документы имеются в распоряжении **СФ**). А именно латинское написание «способно ввести потребителя в заблуждение относительно места происхождения товаров и места нахождения их изготовителя», что противоречит статье 1483 Гражданского кодекса России. Регистраторы товарных знаков пытаются оспорить отказы в Палате по патентным спорам (ППС), но шансы невелики. «ППС входит в структуру Роспатента и не заинтересована менять его решения», — говорит **Сергей Половко**. Существующим брэндам на латинице ничего не грозит: они уже прошли государственную экспертизу. Компаниям же, которые хотят получить регистрацию сейчас, остается искать обходные пути. «Аргументом может служить, например, представление документов о совместном производстве товара с иностранной компанией или использование иностранной технологии», — говорит **Анна Коняева**, директор бюро «Центр правового обслуживания». Самый верный способ получить регистрацию — открыть офис в другой стране.

Продолжение следует

ЮРИСТ НА ЛЕСОПОВАЛЕ

ЧЕТЫРЕ ГОДА ПОТРЕБОВАЛОСЬ ГЕНДИРЕКТОРУ «АВА КОМПАНИ» АКОПУ МХИТАРЯНУ, ЧТОБЫ ВЫВЕСТИ ОМСКУЮ ФАБРИКУ ПО ОБРАБОТКЕ БЕРЕЗЫ НА ОПЕРАЦИОННУЮ ПРИБЫЛЬ. ДЛЯ ЭТОГО ПРИШЛОСЬ ПРОВЕСТИ ВТОРОЙ РАУНД ИНВЕСТИЦИЙ И КАРДИНАЛЬНО ПЕРЕСМОТРЕТЬ СТРАТЕГИЮ — ПРИВЫЧНАЯ ДЛЯ РОССИИ СЫРЬЕВАЯ МОДЕЛЬ ЭКСПОРТА НЕ СРАБОТАЛА.

Текст: Николай Гришин Фото: Александр Кряжев



В Омской области ежегодно можно рубить 8,5 млн кубометров леса, а на деле добывается лишь 2 млн (еще пару лет назад — 1,2 млн). Российские деревообработчики специализируются на экспорте хвойного кругляка, а под Омском растет в основном береза. Бывший юрист «Тройки Диалог» **Акоп Мхитарян**, председатель совета директоров **Рубен Варданян** и еще двое топ-менеджеров

компании решили, что обнаружили свободную нишу: березой никто не занимался. К 2007 году партнеры арендовали лесные участки и за \$55 млн построили в Омске фабрику. «АВА компани» выпускала и продавала доски в основном на экспорт производителям мебели. В кризис спрос резко упал. В 2009 году (**СФ** №11/2009) «АВА компани» зарабатывала в месяц 18 млн руб. при расходах 24–27 млн руб. Тем не менее партнеры вложили еще около \$20 млн в итальянские станки и наладили выпуск компонентов для мебели (детали стульев, столов, дверей, лестниц и пр.) и готовой

П Л А Н

2009



Выйти на операционную прибыль



Развивать продажи внутри России



Создать собственную мебельную сеть

Ф А К Т

2011

В начале года доходы превысили расходы

Внутренний рынок приносит 25–30% выручки

Удалось открыть один магазин в Омске

продукции (плинтусы, наличники). Благодаря современному масштабному производству себестоимость продукции «АВА компани» ниже, чем у средних и небольших мебельных фабрик. В феврале компания впервые вышла в плюс, заработав 36 млн руб., план на март — 40 млн руб.

Компоненты и готовая продукция приносят 70% выручки. «Ребята, хотите заработать на лесе, увеличивайте добавленную стоимость, а не продавайте сырье», — советует теперь Мхитарян. Жаль, у большинства деревообработчиков нет финансовых ресурсов «Тройки Диалог».

Добавь объём

Кредиты для малого и среднего бизнеса

ул. Суцеский Вал, д. 16, стр. 4
 тел.: (495) 739-07-25
 Варшавское шоссе, д. 36, стр. 1
 тел.: (495) 781-54-91
www.lockobank.ru

КБ «ЛОКО-Банк» (ЗАО). Генеральная лицензия Банка России №2707

ГОСУДАРСТВЕННОГО ГНЕТА НЕТ, И ОТ ЭТОГО СНОСИТ КРЫШУ



ДМИТРИЙ ПОТАПЕНКО,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
MANAGEMENT DEVELOPMENT
GROUP

В прошлом году из России вывели \$30 млрд. У меня самого есть бизнес в Болгарии и Чехии. Сейчас я присматриваюсь к Нью-Йорку и Гонконгу. Мне хочется большей динамики, чем в Европе. Так что я хорошо представляю, на что наши соотечественники тратят за рубежом деньги.

Самый популярный объект для инвестиций за границей у российского бизнеса и чиновников — недвижимость. Мы скупаем целые регионы. Карловы Вары, например, уже давно русский город. Никакой прибыли дома и квартиры не приносят. В лучшем случае их сдают в аренду, в худшем они стоят пустыми. Значительно реже наши соотечественники обзаводятся бизнесом в Европе. Тут тоже все стандартно. Самые популярные варианты — ресторан, магазинчик, салон или медицинский центр. Наши соотече-

ственники почему-то уверены, что работать в сфере продаж и услуг на Западе очень легко. Государственного гнета нет, и от этого сильно сносит крышу.

Но все забывают о двух важных моментах. Прежде всего, менталитет европейца сильно отличается от российского, поэтому продавать товары и кормить людей нужно по-другому. И второе: у наших вообще другие требования к бизнес-проектам. Недавно ко мне в Прагу приехала группа предпринимателей. Они хотели купить большой ресторан, то есть буквально стать моими конкурентами: в Праге у меня маленькая сеть точек питания. Я им все показал, рассказал. После этого они уехали, ничего не открыв. Наши соотечественники забывают одну важную вещь: в Европе мало рисков, однако здесь долгие деньги. У нас все

наоборот: мы зарабатываем быстро, но вот рискуем постоянно. В Чехии у меня кредит на 32 года под 3,8% годовых. В России в самом лучшем случае деньги дают на три-четыре года под 9% в год в рублях. Мы привыкли к более коротким бизнес-проектам.

Возникает вопрос: зачем россияне вкладывают деньги за рубежом, если никаких прибылей они от этих инвестиций, как правило, не получают? Ответ прост: на Западе с жителем России происходят очень серьезные метаморфозы. У меня, например, первые три-четыре дня в Европе сохраняется тревожное ощущение. Я чего-то жду, просыпаюсь ночью, оглядываюсь. А потом приходит понимание, что за мной никто не стоит, на меня не наедут, не создадут проблем, — я начинаю расслабляться. Российские граждане, особенно бизнесмены, очень хорошо себя чувствуют вне России. И когда ты находишь в такое состояние, назад тебе уже не хочется. Вот за это ощущение спокойствия не жалко никаких денег.





«Евросеть» в марте провела ребрэндинг, а 2 апреля у нее день рождения, поэтому я решил поделиться своими мыслями о новом фирменном стиле и символе своей бывшей компании.

Нынешний ребрэндинг мне нравится. Хотя компания отказалась от российского флага в логотипе, а когда-то мы очень долго добивались, чтобы он у нас был. Тогда шел 1996 год, и мы искренне верили, что флаг — символ свободы, торговли, богатства, процветания и открытости страны. Сейчас ситуация изменилась: насильственно насаждаемый патриотизм привел к тому, что флаг стал ассоциироваться с формализмом и бюрократией.

Новый символ компании — желтая собака, которую уже предложили назвать Чичем. Хочу сразу сказать, что с маленьким терьером я, 110-килограммовый мужчина, себя вообще не

ассоциирую. Впрочем, никаких прав на первые три буквы своей фамилии у меня нет. Но сама идея желтой собаки мне кажется правильной. С какого-то момента в «Евросети» мы решили сделать так, чтобы желтый цвет четко ассоциировался с нашей компанией. Черный с желтым — самое контрастное сочетание для человеческого глаза. Кстати, если бы я не продал компанию и мне надо было бы развивать ее дальше, то у меня была понятная и недорогая идея — желтая уточка. Желтой собаки не существует в природе, поэтому в продвижение такого брэнда необходимо вкладывать много денег. А резиновая уточка — универсальный символ детства, теплой ванны, чего-то родного. В 2008 году я уже понимал, что зима и весна 2009-го будут тяжелыми в России, так что уточка бы отлично сработала. Она могла бы стать отличным рекламным лицом компании на полгода-год. Но сейчас другая ситуация: у компании богатый акционер, а на рынке активизировались конкуренты, так что нужны большие вложения.

Вообще, что такое ребрэндинг? Это внешнее отражение смены стратегии. Вот жил парень, пытался понравиться девушкам. Потом он встретил другого хорошего парня и наконец понял, что гомосексуалист. Он оделся во все цвета радуги, изменил походку, прическу и голос. Он изменил внешний облик, потому

что суть стала другой. Так же и брэнд. Когда руководство осознает, что изменилась суть компании, оно меняет ее внешний облик.

Motorola за три года до клинической смерти провела ребрэндинг. Но в самой компании ничего не изменила. И проиграла. Когда в 2006 году умер Джеффри Фрост, который умел искрить маркетинговыми идеями, то все, включая Майкла Тача (сейчас исполнительный вице-президент ГК «Связной».— СФ), оказались импотентами в маркетинге. И все грохнулось. Классический пример удачного ребрэндинга — превращение гадкого утенка в лебедя. Я продал в 2008 году уже очень здорового утенка, который был вполне себе съедобен. Чтобы он полетел, нужно приложить не так много усилий. Я уверен, что в нынешней «Евросети» есть ресурсы, головы, руки и деньги, чтобы это сделать. И тогда собачка даст сверхэффект. В конце концов, по мне хоть пес, лишь бы яйца нес.

ЕВГЕНИЙ ЧИЧВАРКИН,
HOUSEHUSBAND

ПО МНЕ
ХОТЬ ПЕС,
ЛИШЬ
БЫ ЯЙЦА
НЕС





ТЕОРИЯ БОЛЬШОГО ВЗРЫВА

ЗВЕЗДА В СТАРТАПЕРСКОМ СООБЩЕСТВЕ ИЛИ ЧЕЛОВЕК, ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЗА ВЕНЧУРНЫХ ИНВЕСТОРОВ ЧЕРНУЮ РАБОТУ? ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «ГЛАВСТАРТ» АРКАДИЙ МОРЕЙНИС МЕЧТАЕТ ОРГАНИЗОВАТЬ «ФАБРИКУ», ГДЕ ПРОИЗВОДСТВО СТАРТАПОВ БУДЕТ ПОСТАВЛЕНО НА ПОТОК.

Провалив экзамены на факультет вычислительной математики и кибернетики в МГУ, **Аркадий Морейнис** попал в армию, где служил на одной из передвижных станций засечки ядерных взрывов. В случае взрыва его подразделение погибло бы первым. К счастью, засекать взрывы ему пришлось только на учениях, и после демобилизации старшина Морейнис на льготных условиях благополучно поступил в МГУ. Но сейчас он все же оказался в эпицентре взрыва, правда, не ядерного, а инвестиционного. После кризиса крупные ИТ-компании, венчурные фонды и частные инвесторы оживились и готовы вкладывать

**НЕ СЪЕСТЬ, НО НАДКУСИТЬ**

Аркадий Морейнис получает в стартапах миноритарную долю:
если покупать контроль, основатели бизнеса могут потерять к делу интерес

\$500

тыс.

вложил создатель системы PayPal Питер Тиль в Facebook в 2005 году. Сейчас его пакет оценивается в \$1,5 млрд — случай в инвестиционной практике беспрецедентный. Большинство интернет-стартапов приносят инвесторам убытки

миллионы долларов в перспективные интернет-стартапы (см. схему на стр. 24). Однако начинающие предприниматели не имеют ни денег, ни опыта, чтобы собрать команду, написать качественный бизнес-план и создать работающий прототип сайта. Тут-то и появляется компания Морейниса «Главстарт». За долю от 10% до 49% она готова вложить в стартап сумму в пределах \$100 тыс. и превратить его в интересный для серьезного инвестора бизнес. Аркадий Морейнис рассчитывает не столько на качество, сколько на количество стартапов. Судя по американскому опыту, из десяти окупаются лишь четыре и только благодаря

ЧТОБЫ ЧЕЛОВЕК
ЗАШЕВЕЛИЛСЯ, ЕМУ НУЖНО
ДАТЬ «ВОЛШЕБНЫЙ ПЕНДЕЛЬ»



одному, самому успешному, бизнес-ангел выходит в плюс. Чтобы набрать критическую массу проектов, Морейнису пришлось создать театр одного актера — Startup Weekend. На регулярных трехдневных встречах со стартаперами Аркадий Морейнис играет одновременно три роли: является организатором площадки, ментором и инвестором.

УНЫЛАЯ КОТЛЕТА

«О, это наши пациенты», — кивает маркетолог «Главстарта» **Ольга Гриневская**. На пороге томского «Открытого молодежного университета» толпа молодых людей. На вид типичные технари, в очках и растянутых свитерах. В начале марта Аркадий и Ольга отправились в турне по сибирским городам, чтобы дать будущим предпринимателям советы, как продвигать свои проекты на предстоящем Startup Weekend в Новосибирске (он прошел в конце месяца). На фоне стартаперов Морейнис в цветастой рубашке Etro выглядит звездой заезжего цирка. Обычно говорит Аркадий тихо и спокойно, но стоит ему взять микрофон, как тут же преобразается — выступает ярко и зажигательно. «Чтобы человек зашевелился, ему нужно дать „волшебный пендель“. Сегодня будем раздавать пендели», — обещает Морейнис. Коротко рассказав о «Главстарте», он передает слово стартаперам. Каждый получает на презентацию две минуты, но в отведенный лимит никто не укладывается. Суть многих проектов становится понятна только после

наводящих вопросов. Идеи в основном или неоригинальные, или лишенные бизнес-составляющей.

— Хотим сделать интернет-радио, где будут выступать лишь томские исполнители, — говорит худощавый юноша.

— Кто его будет слушать? — спрашивает Морейнис.

— Томские исполнители, — шутят в зале.

Другой молодой человек предлагает проводить выборы и опросы с помощью мобильных телефонов. Очевидно, он не знает, что глава ЦИК России **Владимир Чуров** обещал такой сервис к весне 2010 года, но потом идею зарубили.

На «пендели» Морейнис не скупится. Например, **Тарас Ганджа** хотел продавать школам интерактивный учебник по физике. Морейнис предложил создать вместо учебника игрушку для Facebook — вводишь уравнение, и шарики разлетаются согласно законам, описанным в формуле.

«Любой бизнес — это „гамбургер“, нам же предлагают только унылую „котлету“, — развивает Морейнис свою любимую теорию. Согласно ей, в любом бизнесе есть потребители и поставщики. Между ними «котлета» — технический сервис, позволяющий взаимодействовать. Большинство стартаперов предлагают начинку без алгоритмов привлечения потребителей и поставщиков.

Рассуждения Морейниса звучат убедительно, ведь ему удалось реализовать «американскую кремниевую мечту» — создать с нуля ИТ-бизнес и продать его инвестору.

ПОЛОВИНЕ БЕСПЛАТНО

Свой «волшебный пендель» Аркадий Морейнис получил в 1991 году. Тогда он работал в вычислительном центре МГУ, который среди прочего занимался русификацией компьютеров Apple. На досуге будущий бизнесмен написал программу для передачи голоса в локальной сети. Программа случайно попала к разработчикам Apple, которые заплатили за нее \$20 тыс. Тогда на эти деньги можно было купить однокомнатную квартиру в Москве. Аркадий Морейнис предпочел основать компанию Macsimum. В 1990-е она была одним из крупнейших дилеров софта Apple в России, правда, обладателей Macintosh в стране было немного.

В один из вечеров 1997 года Аркадий Морейнис встретился со своим старым другом **Борисом Лозинским**, директором по разработкам компании «Консультант плюс». За рюмкой кальвадоса тот пожаловался, что никак не может купить компьютер: мол, все системы сравнения цен в Рунете «работают криво». Морейнис рассудил, что на этом можно построить новый бизнес.

В Рунете уже было пять-шесть сервисов сравнения цен. Их привлекательность зависела от количества сравниваемых товаров. Чтобы набрать базу прайс-листов, Морейнис предложил московским компьютерным компаниям трехмесячное бесплатное размещение. По его расчетам, после

льготного периода только 5–10% клиентов должны были согласиться платить и количество информации на сайте резко бы упало. Поэтому он разделил компьютерные фирмы на две равные части. Сотрудники его новой компании Price.ru обошли офисы и предложили бесплатное размещение сначала первой половине, а спустя три месяца — второй. Эту тактику они применяли несколько раз. Те, кто платил, присутствовал на Price.ru постоянно, а те, кто нет, — эпизодически. Количество «платников» росло. Выручка Price.ru из года в год увеличивалась примерно на 20%.

В ТОПЕ «РАМБЛЕРА»

В каждом номере гостиницы «Томск» есть модем, но он не подходит для Мас. Морейнис, человек интернет-зависимый, первым делом утром с телефона залез на Price.ru и нашел адрес магазина, где продается Ethernet-переходник для Мас. «А с помощью „Яндекс.Маркета“ найти нужный магазин поблизости не удалось», — ерничает Морейнис. С «Яндекс.Маркетом» у него особые счеты.

Этот сервис появился в 2001 году и, обладая колоссальным преимуществом в виде поискового трафика, начал планомерно отъедать долю Price.ru. Морейнис расширил ассортимент, но в 2007–2008 годах «Яндекс.Маркет» обошел Price.ru по количеству компаний-участников (сейчас соотношение — 4,2 тыс. фирм против 2,2 тыс.).

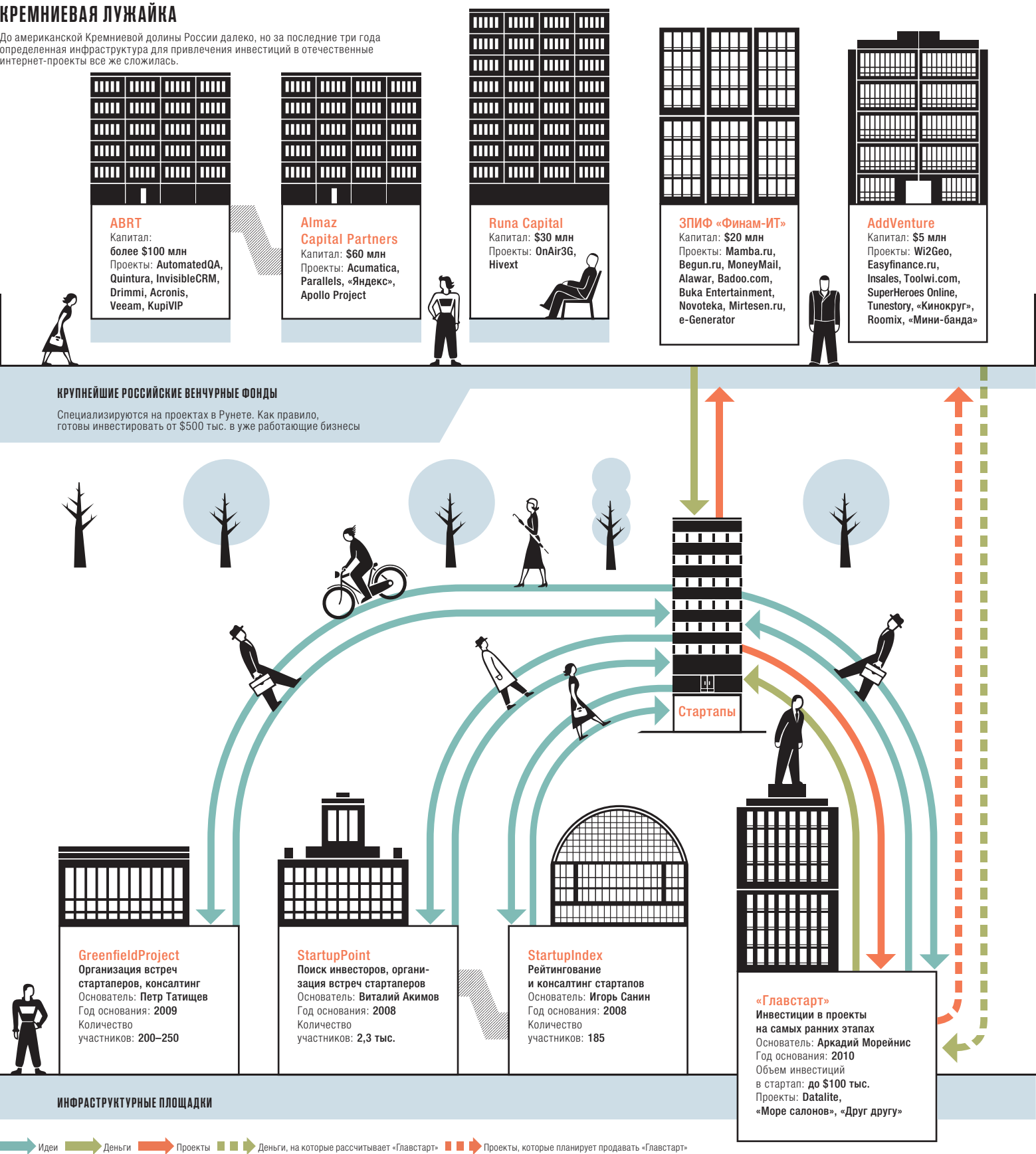
«Price.ru — бизнес cash-cow, дойная корова. Он стабильно приносит выручку, но не имеет возможностей для качественного скачка. Мне хотелось чего-то большего», — говорит Морейнис. Неудивительно, что когда в 2005 году на него вышли менеджеры «Рамблер медиа» с предложением купить 51% Price.ru, предприниматель не отказался (еще 49% были выкуплены несколько лет спустя). Мотивы «Рамблера» понятны, ведь «Яндекс» сумел успешно объединить поиск и сервис сравнения цен. За весь Price.ru Морейнис получил «больше \$5 млн, но меньше \$10 млн», должность директора по разработкам и развитию проектов «Рамблер медиа» и 500 человек подчиненных.

Прежде всего Морейнис объединил Rambler.ru и Price.ru: сейчас поисковик выдает цены на товары с этого ресурса. Затем он изменил дизайн главной страницы Rambler.ru и первым в Рунете ввел вертикальный поиск, когда на одной странице выдаются результаты поиска, сгруппированные по разным категориям («магазины», «новости» и т. п.). Правда, позиции «Рамблера» это не улучшило. Если в начале 2008 года его доля в поисковых запросах, по данным Liveinternet.ru, была 8,3%, то в конце снизилась до 6,6%.

Когда в феврале 2009 года **Марк Опзумер** ушел с поста генерального директора «Рамблер медиа», Аркадий Морейнис предложил на вакантное место свою кандидатуру. Но совет директоров «Профмедиа» (владеет «Рамблер медиа»)

КРЕМНИЕВАЯ ЛУЖАЙКА

До американской Кремниевой долины России далеко, но за последние три года определенная инфраструктура для привлечения инвестиций в отечественные интернет-проекты все же сложилась.



предпочел человека с опытом работы в крупной корпорации и пригласил вице-президента по маркетингу компании «Вымпелком» **Ольгу Турищеву** (осенью прошлого года ее сменил гендиректор «Афиши» **Николай Молибог**). Тогда Морейнис вновь отправился в свободное плавание.

ВЕЛИКИЙ COMBINATOR

Примером для Аркадия Морейниса является американский предприниматель **Пол Грэм**. Продав Yahoo! свою компанию Viaweb за \$50 млн в 2005 году, тот основал фонд Y Combinator. Грэм вкладывает всего \$17–20 тыс. в интернет-стартапы, а затем привлекает инвесторов следующего раунда. Результаты впечатляют: в прошлом году Y Combinator нашел инвесторов для 64 проектов, а в этом году совладелец фонда Digital Sky Technologies **Юрий Мильнер** и основатель фонда SV Angel **Рон Конвей** заявили, что не глядя выдадут каждому «выпускнику» Y Combinator по \$150 тыс.

Инвестировать в перспективные интернет-стартапы Аркадий Морейнис предлагал еще акционерам «Рамблера», но понимания не встретил. После ухода из компании, отдохнув в Тунисе, он вернулся в Россию с грандиозной идеей своими силами запустить здесь похожую на Y Combinator фабрику стартапов. Морейнис основал компанию «Главстарт» и заявил, что готов вложить в интернет-проекты несколько миллионов долларов собственных средств.


Похожие попытки в Рунете уже были, и все провалились. В 2007 году акционеры «Видео интернешнл» основали фонд InVenture, который вкладывал до \$300 тыс. в проекты на самых ранних стадиях в обмен на миноритарную долю. По словам его бывшего гендиректора **Александра Локтева**,

фонд вложился в несколько стартапов, но в 2010 году у акционеров начались проблемы с ключевым бизнесом, и финансирование остановилось. InVenture закрылся, а из его проектов выжил только один — агрегатор онлайн-магазинов дизайнерских вещей Yagoodza.

В 2008 году группа интернет-предпринимателей создала фонд AddVenture. Изначально он инвестировал \$20–50 тыс. в стартапы на самых ранних стадиях (от идеи), но концепция изменилась. Сейчас AddVenture готов вкладывать от \$500 тыс. в реально работающие проекты. Причем половина инвестиций приходится на бизнесы, которые придумали сами создатели фонда и в которых они владеют мажоритарной долей. «Мы пришли к выводу, что модель Y Combinator в России не работает. Людей с хорошим потенциалом и идеями полно, но, когда доходит дело до организации бизнес-процессов, стартаперы не справляются», — говорит управляющий партнер AddVenture **Сергей Карпов**. В отличие от США в России совсем не развита инфраструктура поддержки начинающих предпринимателей и отбора проектов. Морейнис первым делом принялся создавать систему содействия стартаперам.

ТУСОВКА С ДЕНЬГАМИ

Весной 2010 года Аркадий встретился в Стамбуле с американцами, создавшими Startup Weekend — популярное мероприятие, которое собирает тысячи стартаперов по всему миру. «За разумные деньги» он купил у них лицензию Startup Weekend на Россию. В перспективе это открывает выпускникам «Главстарта» дорогу на международные мероприятия, где можно искать зарубежных инвесторов.

Как то, на чем сидят,  влияет на то, чем думают?

СОЗДАВАТЬ ВТОРОЙ ПРИСЕ.РУ СКУЧНО. ТВАРЬ Я ДРОЖАЩАЯ ИЛИ ПРАВО ИМЕЮ?



КРЕАТИВНЫЙ ДАУНШИФТИНГ

В «Рамблере» у Аркадия Морейниса было 500 подчиненных. Сейчас — четыре. Зато не нужно ходить на советы директоров и носить галстук

Первый Startup Weekend, прошедший в Москве летом 2010 года, произвел эффект разорвавшейся бомбы. На мероприятие пришли несколько сотен стартаперов и несколько десятков менторов известных интернет-предпринимателей и топ-менеджеров ИТ-компаний. Самые активные среди них — директор по продуктам «Рамблер-Афиша» **Дмитрий Степанов**, директор по развитию интернет-проектов «СТС медиа» **Аскар Туганбаев** и директор по развитию бизнеса Microsoft Russia **Евгений Агроник**. Основной мотив менторов — поиск новых идей и команд для своего бизнеса. «В конце концов, просто приятно поделиться знаниями, если они кому-то интересны. Это самореализация», — говорит Дмитрий Степанов.

«До Морейниса люди с деньгами тусовки стартаперов не организовывали. Аркадий с его деньгами, связями и богатым бэкграундом сделал тему модной и моментально стал звездой в стартаперской среде», — признает основатель сообщества интернет-предпринимателей StartupPoint **Виталий Акимов**. StartupPoint, GreenfieldProject и другие небольшие компании тоже проводят встречи инвесторов и стартаперов, но сильно уступают Startup Weekend по масштабу и составу менторов. Кроме того, Морейнису удалось привлечь русский Facebook, «Яндекс», HeadHunter и «Муз-ТВ».

«Главстарт» подбирает для них проекты или команды разработчиков.

На очередном московском Startup Weekend осенью 2010 года Аркадий Морейнис обратил внимание на колоритного короткостриженного мужчину в кожанке. «Я Коля из Коврова, — представился тот. — Вообще-то занимаюсь металлоломом, но говорят, в интернете тоже можно денег срубить». В этот момент Аркадий осознал масштабы движения.

Уже прошло семь Startup Weekend в Москве, Санкт-Петербурге, Казани и Новосибирске, где были представлены около 400 проектов. Инвестиции получили только 11. В большинство вложились частные инвесторы из числа менторов. В конце прошлого года Аркадий Морейнис также свел «Яндекс» и разработчиков программы Webvisor, которая позволяет отслеживать действия посетителя на сайте. Программисты получили от поисковика \$300 тыс. Сам Морейнис на этом, правда, ничего не заработал. «Главное сейчас создать поток стартапов. Startup Weekend — это просто площадка, не бизнес», — уверяет владелец «Главстарта».

ДОЛИНА СМЕРТИ

Бизнес Аркадия Морейниса — перепродажа стартапов, в которые он инвестирует собственные деньги. Сегодня это три проекта. «Друг другу» — социальная сеть, пользователи которой оказывают друг другу полезные услуги. «Можно просто сказать спасибо, а можно купить баллы и перевести их человеку. Совать в благодарность мятые купюры не всегда удобно», — рассуждает Морейнис. Потратить баллы можно будет в партнерских интернет-магазинах, с которыми сеть рассчитывает договориться о сотрудничестве.

Проект DataLite — это система мониторинга и анализа для малого бизнеса, построенная на «облачных вычислениях». Предприниматели загружают на сайт DataLite информацию из разных источников и получают на ее основе бизнес-прогнозы. Например, сколько новых клиентов могут принести интернет-магазину инвестиции в контекстную рекламу. Западный аналог системы GoodData недавно привлёк \$15 млн венчурных инвестиций. Самый зрелый

проект — «Море салонов», система онлайн-бронирования в салонах красоты. «Изначально идея была такая: салоны пользуются софтом бесплатно, а мы зарабатываем на рекламе косметических средств. Но пришел Аркадий и все поменял», — рассказывает совладелец «Моря салонов» **Юрий Петров**. Услуги системы станут платными для салонов спустя три месяца, а посетителей на сайт будут заманивать скидками в часы, когда салоны не заполнены.

Сайт уже готов, в марте менеджеры «Моря салонов» начали обход парикмахерских. Тиражировать проект партнеры собираются в других сервисных бизнесах, где владельцам важно равномерно загрузить сотрудников работой (автомойки, рестораны и т. п.). «Главстарт» получил в проекте 45% за 3 млн руб. Деньги выделяются траншами по мере выполнения бизнес-плана.

Привлечь в «Море салонов» инвестора следующего раунда Морейнис намерен уже в начале 2012-го. По расчетам бизнесмена, каждый вложенный доллар в идеале может принести пять. Кроме того, «Главстарт» сохранит в проекте 10–15% на случай, если тот окажется очень успешным. Пример удачной инвестиции — интернет-сервис размещения документов Scribd. Y Combinator в 2007 году купил в нем 6% за \$12 тыс. Сейчас весь сервис оценивается в \$10 млн,

соответственно, доля Y Combinator — \$600 тыс. «Инвестиции на самых ранних стадиях могут приносить ошеломительные доходы, но они очень рискованные. Западные фонды называют их dead valley („долина смерти“.— **СФ**)», — говорит **Сергей Карпов**, чей фонд готов перекупать у Аркадия Морейниса подросшие проекты.

Пока финансовых ресурсов у Морейниса совсем немного, а других акционеров у «Главстарта» нет. «Конечно, проще всего было бы сейчас создавать второй Price.ru на базе „Моря салонов“. Бизнесы в перспективе сопоставимы. Но это же скучно. Тварь я дрожащая или право имею?» — философствует Аркадий Морейнис. В 2011 году «Главстарт» собирается инвестировать уже в 15 проектов (восемь находятся на стадии рассмотрения), в 2012-м в 30, в 2013-м в 50. Первые успешные сделки, по плану, должны пройти уже в начале 2012-го. При таких темпах можно взорвать рынок. А можно пасть смертью храбрых, зафиксировав взрыв.



Организатор:
NEW RAKURS INVEST
Ассоциация региональных банков России
Консьерж служба "Quintessentially"
Интернет портал Bankir.ru



Международная банковская конференция 1-2 июня 2011 года Сингапур

Международная парусная регата 3-9 июня 2011 года Лангави

Банки: глобальный взгляд и новые инструменты в посткризисный период
Investment banking, Internet banking,
Islamic finance, Private banking.

Весь глобальный бизнес здесь!
Яхтенный опыт не требуется!

Парусная регата для участников конференции вдоль берегов Всемирного геопарка Юнеско



Принять участие:
+7 495 411 56 02
+7 903 800 47 64
www.interregatta.ru
conference@interregatta.ru

Реклама

БОЙ НА ПОДУШКАХ

ЧТО ЛУЧШЕ: ПРОИЗВОДИТЬ МНОГО ДЕШЕВОГО ТОВАРА ИЛИ МАЛО ДОРОГОГО — ИЗВЕЧНЫЙ ВОПРОС ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ. В ПОИСКАХ ОТВЕТА НА НЕГО ВЛАДЕЛЬЦЫ ФАБРИКИ «КАРИГУЗ» СУПРУГИ АНДРЕЙ И ИРИНА ХРАПКОВЫ РАСТЕРЯЛИ ПРИБЫЛЬ.



ПРИНЦЕССА НА ГОРОШИНЕ

Ирина Храпкова долго не замечала ничего, кроме пуха

Выпускник Тимирязевской сельхозакадемии **Андрей Храпков** посвятил 15 лет тому, чтобы создать самое передовое предприятие по обработке пуха и пера в России. Ключевой показатель качества пуха — коэффициент упругости Fill Power (чем он больше, тем лучше) — у «Каригуза» превышает 800. У лучших европейских производителей — 720.

Компания продает пух западным и российским производителям одежды для спорта и экстремального туризма. Среди ее клиентов Bask, NES & West, Rock Pillars и другие. «Пух „Каригуза“ несколько дороже российских и даже импортных аналогов, но это действительно самое качественное предложение на рынке», — говорит представитель компании Bask **Лариса Мартынкина**.

В общей сложности корпоративные клиенты принесли «Каригузу» в 2010 году около 30% из 280 млн руб. Но они покупают только пух, а у производителя остаются еще перья. Из них компания делает одеяла и подушки для конечных потребителей. Именно в сегменте b2c Храпковы допустили несколько ошибок, свойственных предпринимателям-энтузиастам.

ОШИБКА №1. СТАВКА НА ОДИН ПРОДУКТ

Храпковы всегда были убеждены, что лучшие подушки можно выпускать только из пера и пуха. Между тем в начале 2000-х подобные подушки занимали, по оценкам маркетологов компании «Каригуз», около 50% рынка, и доля эта снижается. Винаваты высокая себестоимость (в несколько

раз выше, чем у изделий из синтетических наполнителей) и плохой имидж (пуховые подушки считаются аллергенными). Ирина Храпкова признает, что подушки могут представлять опасность для аллергиков, если не соблюдать технологию производства. К слову, по информации Института иммунологии Министерства здравоохранения и социального развития, население некоторых российских регионов на 15–30% состоит из аллергиков.

РЕШЕНИЕ. Подушки не из пуховых материалов (синтетики, шерсти и шелка) появились в ассортименте «Каригуза» лишь в 2007 году. В 2010-м на них пришлось 27% продаж компании.

ОШИБКА №2. ПРОДАЖИ НА САМОТЕК

У «Каригуза» не было четкой системы продаж. Все расходилось по случайным дилерам, которые сами приезжали на фабрику. Единственное исключение — в начале 2000-х Ирина Храпкова договорилась с Scopus Group, в состав которой входят три DIY-магазина «Твой дом». «Каригуз»

150

ТЫС. РУБ.

стоит подушка из пуха дикой утки гаги — сырье собирают в птичьих гнездах вручную на Кольском полуострове. За год «Каригуз» продает две-три такие подушки

стал поставлять ритейлеру продукцию и даже расставил продавцов в отделах постельных принадлежностей.

РЕШЕНИЕ. В 2007 году компания анонсировала новую систему поощрений. Раньше скидки зависели только от объемов закупок. Теперь в том числе и от того, какую долю занимала продукция «Каригуза» в ассортименте партнера. Лучшим дилерам Храпковы предложили дополнительные бонусы: бесплатное торговое оборудование и обучение продавцов. Для московских клиентов Храпковы открыли офис и шоу-рум в столице. Сейчас у «Каригуза» шесть эксклюзивных региональных дилеров, ассортимент магазинов которых на 100% состоит из продукции этой фабрики.

ОШИБКА №3. РАЗМЫТЫЙ БРЭНД

Под брендом «Каригуз» продавались подушки разных ценовых категорий. Основным отличительным признаком был ярлык с описанием наполнителя: чем больше пуха и чем меньше пера, тем дороже подушка. Кроме того, компания выпускала дешевые подушки по-наме.

РЕШЕНИЕ. Сохранив зонтичный бренд «Каригуз», в 2007 году Храпковы разделили продукцию на три линейки: De Luxe (от 5 тыс. руб. за подушку), Premium (2–3 тыс. руб.) и Basic (около 1 тыс. руб.). Самые дешевые подушки по 0,5–1 тыс. руб. компания начала продавать под новым брендом «Фабрика подушек».

ОШИБКА №4. КРЕДИТ В НЕПОДХОДЯЩЕЕ ВРЕМЯ

В 2007 году Храпковы провели серьезную работу над ошибками, и именно тогда Ирина убедила супруга взять у Сбербанка кредит на развитие. «Каригуз» построил еще один корпус и увеличил количество линий по переработке пуха с четырех до девяти. В 2008 году выручка



ПЕРО ПОД МИКРОСКОПОМ

В «Каригузе» работает единственная аккредитованная в Ростесте лаборатория пуха и пера

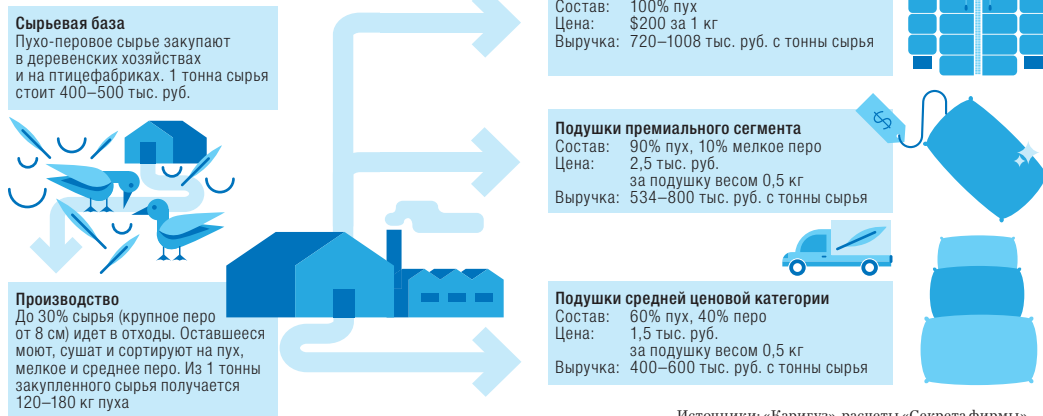


СПЛОШНОЕ НАДУВАТЕЛЬСТВО

Сырье в подушки поступает из сушильного цеха по специальным пухопроводам

ИНВЕСТИЦИИ В ПУХ И ПЕРЬЯ

Больше всего «Каригуз» зарабатывает на продаже высококачественного пуха производителям одежды



Источники: «Каригуз», расчеты «Секрета фирмы»

- 45 °C

ВЫДЕРЖИВАЕТ СПАЛЬНИК BASK, ПУХ ДЛЯ КОТОРОГО РАЗРАБОТАЛ «КАРИГУЗ». ПОСТАВКИ СЫРЬЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ ОДЕЖДЫ И АКСЕССУАРОВ ДЛЯ ТУРИЗМА — САМЫЙ ВЫГОДНЫЙ СЕГМЕНТ ПУХО-ПЕРЬЕВОГО РЫНКА

на их полках было уже занято. Например, «Ашан» и «Метро кэш энд кэрри» сотрудничают с крупнейшим российским производителем постельных принадлежностей — компанией «Даргез».

РЕШЕНИЕ. В 2010 году Храпковы начали переговоры с новыми сетями, которые быстро росли после кризиса. «Каригузу» удалось договориться с DIY-сетью «Наш дом», мебельной сетью Kika и сетью «Уютterra». Параллельно в 2009 году Ирина Храпкова создала на базе корпоративного сайта онлайн-магазин (в конце 2010-го он приносил уже 1,5 млн руб. выручки в месяц). В 2011 году она рассчитывает открыть два-три собственных магазина в Москве.

Инфографика: Alberto Antoniazzi

ОШИБКА №6. РЕДКОЕ ОБНОВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТА

В высоком ценовом сегменте Храпковы конкурируют с такими европейскими брендами, как Hefel, Billerbeck, Paradies, которые выпускают новинки каждый сезон. Храпковы делали это раз в год. На самом деле на этом рынке тоже существует мода. Например, пару лет назад были популярны подушки с наполнителем из гречихи, сейчас спросом пользуются бамбуковое волокно и прочая экзотика.

РЕШЕНИЕ. «Каригуз» стал обновлять модельный ряд минимум два раза в год. В 2009-м в ассортименте появилась молодежная коллекция «Цветотерапия» — подушки ярких расцветок, а в начале 2011-го линия Bio (изделия без применения химических красителей). Сейчас Храпков задумал выпускать специальные «молекулярные» подушки для аллергиков. **Валерий Клименко**, владелец томской сети «Секреты сна», которая активно торгует продукцией «Каригуза», считает, что такая экзотика вряд ли будет пользоваться массовым спросом, но обновление модельного ряда привлекает клиентов.

Андрей и Ирина Храпковы начинали как предприниматели-энтузиасты, влюбленные в свой продукт. В ловушку они попали тоже типичную: много времени и сил потратили на то, чтобы довести свой товар до совершенства, а вот маркетинг и дистрибуцию откладывали на потом. Теперь владельцы «Каригуза» смотрят на свой бизнес более прагматично. Статус производителя лучшего в России пуха имеет вес для корпоративных клиентов. Но когда речь идет о конечных потребителях, гораздо выгоднее иметь развитые каналы сбыта.

ОШИБКА №5. ВЫБОР НЕПРАВИЛЬНЫХ РИТЕЙЛЕРОВ

Занявшись розничными продажами, Храпковы попытались прежде всего попасть в крупные сети — «Ашан», ИКЕА, «Бельпостель» и др., но место



УПРОЩАЙТЕ

управление инфраструктурой ЦОД
с помощью конвергентных технологий.

Конвергентная Инфраструктура HP помогает упростить создание частной облачной среды на базе решения HP BladeSystem Matrix.

Бизнес нуждается в стремительной реакции со стороны ИТ – вы успеваете? Развертывание готового ИТ-сервиса в одно касание за считанные минуты, вместо дней или даже месяцев, возможно с помощью HP BladeSystem Matrix на базе процессоров Intel® Xeon® 5600-серии. Вы сможете незамедлительно реагировать на новые запросы со стороны бизнеса и масштабировать существующие сервисы в соответствии с самыми высокими требованиями.

Воспользуйтесь преимуществами от:

- 56% снижения Совокупной Стоимости Владения*
- 80% снижения времени развертывания приложений*
- Двукратного повышения продуктивности системных администраторов*

**Познакомьтесь с документом
компании IDC “HP BladeSystem
Matrix: представление конвергентной
инфраструктуры” на hp.ru/matrix**

HP BladeSystem Matrix с серверами
HP ProLiant BL460c G7 на базе процессоров Intel®
Xeon® 5600-серии и HP Integrity BL860c i2 на базе
процессоров Intel® Itanium® 9300-серии

Рекомендуемые сервисы HP Care Pack:
3 года проактивной поддержки Proactive24

*Источник: официальный документ IDC при финансовой поддержке HP: Gaining Business Value and ROI with HP Insight Control Management Software (Увеличение ценности бизнеса и повышение рентабельности благодаря программному обеспечению управления HP Insight Control), №224704, сентябрь 2010 г.

© Hewlett-Packard Development Company, L.P., 2011.
Содержащаяся здесь информация может быть изменена без предварительного уведомления. Все гарантии в отношении продуктов и услуг компании HP выражены в явном виде в гарантийных обязательствах, прилагаемых к соответствующим продуктам и услугам. Никакие содержащиеся здесь сведения не могут рассматриваться как дополнение к этим условиям гарантии. HP не несет ответственности за содержащиеся здесь технические или редакторские ошибки или упущения.

Intel, логотип Intel, Itanium и Itanium Inside, Xeon и Xeon Inside являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками компании Intel Corporation в США и других странах.





ДЕНЕГ НЕТ. В БОЛЬШИНСТВЕ СЛУЧАЕВ ЭТА ФРАЗА
СТАВИТ КРЕСТ НА ПРЕМИЯХ И СОЦИАЛЬНЫХ ЛЬГОТАХ
ДЛЯ ПЕРСОНАЛА. В КОМПАНИИ «РУСАЛ» ПРИДУМАЛИ,
ГДЕ ВЗЯТЬ СРЕДСТВА ДЛЯ ПОДОБНЫХ ВЫПЛАТ,
НЕ ПОТЕРПЕВ УБЫТКА.

ЩЕДРАЯ ЖАДНОСТЬ

«У нас нет денег, поэтому приходится думать». В 2009 году эти слова физика Эрнста Резерфорда стали главным лозунгом для HR-дирекции компании «Русал». Холдинг столкнулся с серьезными проблемами: мировые цены на алюминий с началом кризиса упали почти в три раза. За два с лишним года «Русал» сократил около 10 тыс. рабочих мест (сейчас здесь работают 76 тыс. человек), зарплаты урезали, отменили часть льгот. Раньше людей обеспечивали ДМС, компенсацией на питание и проезд, но в кризис большинство программ пришлось закрыть. Под нож пошли и некоторые проекты по развитию бизнеса. Как в такой ситуации мотивировать персонал? «И компания, и люди — все оказались в одной лодке, всем было тяжело. И мы обратились к сотрудникам: давайте подумаем вместе, как изыскать дополнительные деньги», — рассказывает HR-директор ОК «Русал» **Виктория Петрова**. Логика проста. Прибыль — это доходы минус расходы. А значит, чтобы получить больше денег,

нужно заработать сверх плана и/или снизить издержки. Все сэкономленные деньги и сверхплановая выручка образуют фонд развития предприятия (ФРП), свой у каждого подразделения. Значительной частью денег из этого фонда «Русал» пообещал делиться с сотрудниками.

В проекте участвовали крупные бизнес-единицы — более 40 заводов в 19 странах, инжинирингово-строительное и энергетическое подразделения, а также около десятка различных дирекций. Для начала нужно было донести информацию до рядовых сотрудников. О новом проекте им на специальных информационных встречах рассказывали руководители предприятий, мастера цехов, были задействованы все корпоративные СМИ. Для наглядности нарисовали плакат — медведя, сидящего с бочкой меда. Прямо на плакате можно было вписывать, сколько денег люди положили в свою «бочку».

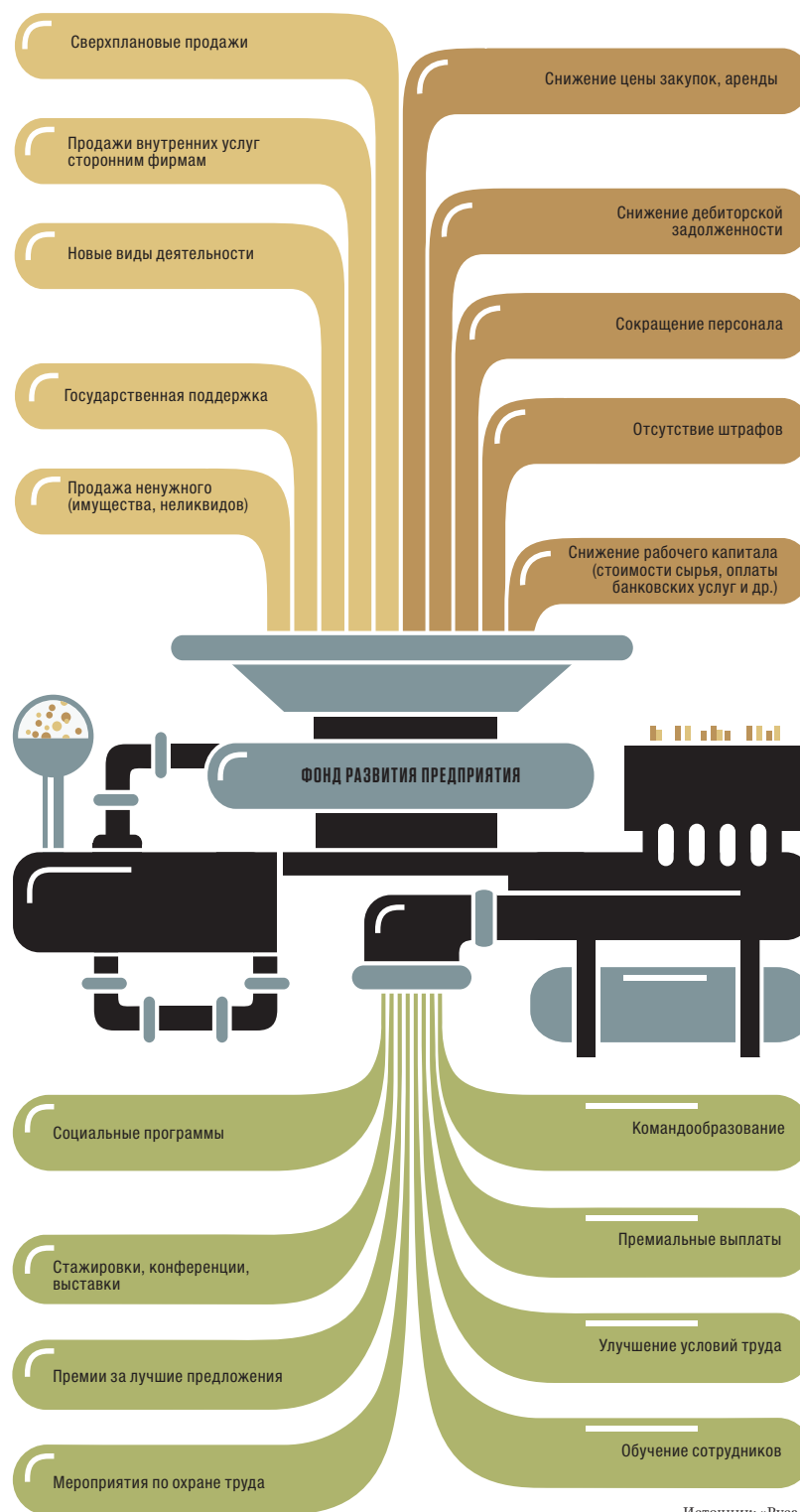
«Мы решили создать на каждом предприятии комитет из наиболее активных рабочих и сотрудников, принимающих решения», — рассказывает Петрова. Были предложены идеи для наполнения ФРП (см. инфографику). Оказалось, что у компании существуют огромные резервы.

ЛИШНИЕ ДЕНЬГИ

Один из источников дополнительных доходов — продажа продуктов и услуг на сторону. Так, в составе холдинга есть сервисные подразделения, чьи услуги востребованы на открытом рынке. «В Красноярске я разговаривала с сотрудниками ремонтно-строительного дивизиона, они очень обрадовались, когда им разрешили продавать услуги на сторону. И быстро нашли клиентов по ремонту оборудования», — рассказывает Виктория Петрова. Новых клиентов пришлось искать и отделению «Русал Медицинский центр». Когда его финансирование и штат урезали, руководители обратили внимание на нефтяные

ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ

Откуда берутся и на что идут средства фонда развития предприятия компании «Русал»



Источник: «Русал»

компании, которые вахтовым методом работают в тех же регионах, что и «Русал». И теперь обслуживают нефтяников за живые деньги.

Сбытовые подразделения тоже нашли источник дополнительных доходов. «Мы предложили сейлз-менеджерам не просто продавать алюминий, а еще и увеличить маржу. Первая реакция людей была предсказуемой: „Это невозможно“. Но, подумав, они решили попробовать освоить новые рынки. В первую очередь, Китай и Юго-Восточную Азию», — говорит Виктория Петрова. Свой вклад в увеличение маржи внесли и производственники: начали выпускать больше металла в виде сплавов и слитков, а эта продукция, по словам директора алюминиевого подразделения «Запад» ОК «Русал» **Алексея Арнаутова**, дороже первичного алюминия.

Особое рвение персонал проявил в деле экономии. «Взять хотя бы снижение дебиторской задолженности. На первый взгляд, деньги небольшие, но в объеме нашего бизнеса суммы оказались колоссальными», — рассуждает Петрова. — Или выяснилось, что мы платим огромные штрафы за простой вагонов, которые не разгрузили в срок, или за не вовремя сданную отчетность. Теперь лишних расходов не допускаем». Так, сотрудники Кандалакшского алюминиевого завода разработали оптимальные варианты освещения площадок, изменили график работы оборудования. «Расход электричества снизился на полпроцента. Но экономия составила \$238 тыс. в год», — констатирует Алексей Арнаут. Дирекции по транспорту и логистике вообще пришлось искать новые подходы к работе. До сентября 2009 года глинозем на алюминиевые заводы доставляли в вагонах-хопперах, предназначенных для сыпучих грузов. Но они в дефиците, и тарифы на их использование высоки. Сотрудники решили взять обычные универсальные вагоны, которые обходятся дешевле. Для удобства погрузки использовали



РАСХОДЫ В ДОХОДЫ

Виктория Петрова и ее коллеги придумали, как в кризис обеспечить прибавку к зарплате

мягкие контейнеры — мешки вместимостью до 14 тонн. В итоге транспортные расходы значительно уменьшились.

Скрытые резервы удалось найти даже HR-службе. Здесь придумали, как сэкономить на «священной корове» — обязательном обучении. Дело в том, что сотрудники вредного производства должны получать допуски к работе, сертификаты. Обучение проводит Ростехнадзор, и оно ежегодно обходилось компании в несколько миллионов долларов. Анализ показал, что почти две трети этой суммы — командировочные расходы, люди ездили в региональные учебные центры Ростехнадзора. «Русал» разработал дистанционные курсы, и теперь сотрудники обучаются на местах, сдают экзамены за компьютером, а сертификаты им присылают по почте.

Виктория Петрова затруднилась ответить, сколько денег «Русал» собрал в свои ФРП. Но почти по каждому подразделению счет идет на десятки миллионов долларов.

РАЗДЕЛ ПИРОГА

Топ-менеджеры «Русала» еще на старте проекта объявили сотрудникам, как планируют расходовать деньги ФРП. 25% фонда можно тратить на премии персоналу, 25% — на социальные программы (отдых, подарки к новому году и прочее),

20% — на охрану труда, остальное — на модернизацию производства.

Деньги в ФРП у каждого подразделения появились почти сразу после запуска программы, премии выплачиваются раз в квартал, чтобы люди видели результаты своих усилий (до кризиса премии обычно платили по итогам года). Отдельный бонус получает автор каждого рацпредложения — 100 руб. Авторы лучших идей премируются дополнительно, в зависимости от экономического эффекта. Коллеги рационализаторов тоже не остаются внакладе. Но обходится без уравниловки: размер выплат назначает руководитель, опираясь на коэффициент трудового участия. Как отметил Алексей Арнаут, прибавка получается значимая. И, похоже, рационализаторы не особо переживают, что финансовую выгоду от внедрения их идеи получают все остальные сотрудники. «В следующий раз кто-то другой подаст заявку, а я получу премию», — рассуждает менеджер отдела управления производственным процессом Волгоградского алюминиевого завода **Тимур Гусейнов**.

Что касается социальных программ, то подразделения могут сами решать, какие льготы им нужны: дотации на питание или участие в конференциях. До сих пор заменять их деньгами было нельзя, но теперь в компании подходят к этому вопросу не так жестко и собираются делегировать право выбора на места.

КОПЕЕЧКА В ОБОРОТ

За рацпредложения поощряют многие компании. Так, Сбербанк за хорошую идею готов платить до 10% от экономического эффекта, премии доходят до \$10 тыс. Но большинство компаний стимулируют отдельных сотрудников, «Русал» же начал поощрять целые коллективы. «Менеджмент „Русала“ не побоялся перестроить систему мотивации персонала с учетом ситуации на рынке», — говорит старший

партнер компании Formatta **Роман Иванов**. По его словам, основная сложность для больших корпораций — не найти, где экономить, а разрешить людям начать экономить. «Решать, годится предложенная инициатива или нет, и реализовать ее надо быстро, иначе мотивация сотрудников падает», — продолжает Иванов.

В «Русале» с момента подачи идеи до ее внедрения проходит от нескольких дней до двух месяцев. Так, мастер участка Волгоградского алюминиевого завода **Игорь Репин** вместе с двумя коллегами придумал, как удалять возгоны — жидкие отходы, которые образуются во время производства анодной массы и оседают в подвальной помещении. «Когда эта жидкость растекается, ее трудно убирать — приходилось тратить до 20 часов в неделю», — рассказывает Игорь. Нужна емкость для сбора отходов, решили сотрудники. И придумали конструкцию металлического поддона. Предложение Репин подал 14 ноября 2010 года, а уже 17 ноября на участок пришла комиссия, одобрявшая идею. Поддон изготовили за два часа и тут же установили. Теперь на очистку требуется всего час в неделю.

В «Русале» и раньше задумывались об экономии и стали внедрять технологии бережливого производства, но кризис эти процессы подстегнул. «Мы начали более агрессивно бороться за каждую копейку», — отмечает Арнаут. — И потом, должна была заработать соответствующая система мотивации. В какой-то момент все факторы сошлись в одной точке». Ситуация на мировом алюминиевом рынке улучшилась, и компания возобновила большинство соцпрограмм, но возможность «резать косты» еще есть. Поэтому сворачивать проект ФРП в «Русале» не собираются. Да и сотрудники, похоже, вошли во вкус.





ПТИЧИЙ ФРИК

РОСТОВСКАЯ
КОМПАНИЯ
«ОПТИФУД» ВСЕРЬЕЗ
ЗАДУМАЛАСЬ
ОБ ЭКСПОРТЕ МЯСА
ПТИЦЫ. КИТАЙЦЫ
СКУПАЮТ КУРИНЫЕ
ЛАПЫ, А АРАБЫ —
ХАЛЯЛЬНУЮ КУРИЦУ.
КОМПАНИЯ ХОЧЕТ
ЗАСТРАХОВАТЬСЯ
ОТ УМЕНЬШЕНИЯ
ИМПОРТА.

Директор по маркетингу ГК «Оптифуд» **Константин Корнеев** на калькуляторе прикидывает цены на мясо птицы в супермаркетах Объединенных Арабских Эмиратов. В переводе на рубли цена замороженной тушки курицы там стоит 87 руб. за килограмм, а охлажденной — 280 руб. Цифры ему нравятся. Цены в столичных магазинах — 80 и 120 руб. соответственно. С арабскими рынками руководители «Оптифуда» познакомились в марте, когда посетили крупнейшую в ОАЭ продуктовую выставку — GulfFood. До конца этого года компания собирается поставлять курятину в ОАЭ и Египет. «Оптифуд» не смущает даже то, что сама идея экспорта мяса птицы из России пока противоречит экономическим законам. Во всяком случае, до сих пор противоречила.

И НАШИМ И ВАШИМ

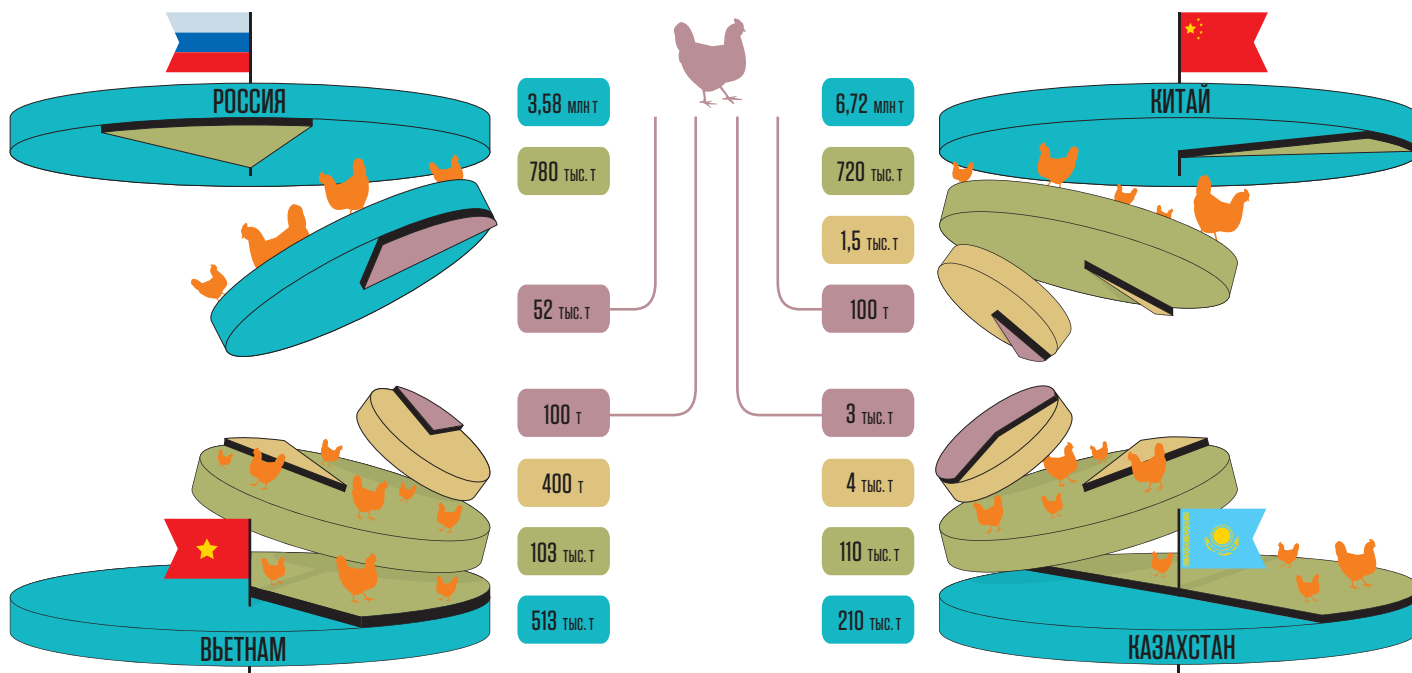
Российское птицеводство на подъеме. Производство в последние два года увеличивается на 15% ежегодно. В 2010-м хозяйства выдали 2,8 млн тонн курятины. Импортёры отступают. В 2011-м они продадут в России по квотам всего 350 тыс. тонн — в три раза меньше, чем в 2009-м. Но отечественная курица растет в тепличных условиях. Власти искусственно ограничивают импорт. Поставки мяса птицы в рамках квоты облагаются пошлиной 25%, вне квоты — 80%.

Самые сильные позиции на мировом рынке курятины держат американские и бразильские компании. Там политика государства принципиально другая: производителей поддерживают дотациями и субсидиями, чтобы птицеводы успешно конкурировали с местными производителями на зарубежных рынках. Так что попытка российской компании сразиться на чужих рынках с коллегами из Северной или Южной Америки выглядит достойной уважения. «Отказ России от импорта — дело двух ближайших лет. После чего российские компании начнут искать выход на другие рынки», — говорит аналитик Института конъюнктуры аграрного рынка **Константин Кугучин**.

«Оптифуд», третий по величине продавец мяса птицы в России с оборотом более \$500 млн в год, не собирается ждать так долго. Компания является и импортером (мясо, фрукты), и производителем (владеет тремя птицефабриками). В 2010 году она продала 36 тыс. тонн импортной курятины под маркой «Оптимальный выбор» и 52 тыс. тонн собственной под

КУРОЧКА ПО ЗЕРНЫШКУ

Где продает курятину компания «Оптифуд»



■ Годовая потребность внутреннего рынка в мясе птицы

■ Импорт

■ Российский импорт

■ Объемы продаж собственной курятины ГК «Оптифуд» на региональном рынке

Источники: ВТО, Министерство сельского хозяйства РФ, по данным за 2010 год

брендами «Куроедов», «Славица» и «Куромания». Так что борьба российских властей с импортом бьет по ее бизнесу больше, чем по чистым производителям. Еще двумя годами ранее «Оптифуд» импортировал на 55% курятины больше. Чтобы хоть частично компенсировать урон, в 2011 году компания рассчитывает увеличить собственное производство до 78 тыс. тонн. Но на внутренний рынок претендуют и другие местные птицеводы: группа «Черкизово», «Продо». Зато у «Оптифуда» есть связи и опыт работы с иностранными поставщиками. Почему бы не использовать это для поставок не в Россию, а из нее?

Участники рынка к идее экспортировать курятину относятся сдержанно. Компания «Приосколье» в прошлом году поставляла пробные партии в Казахстан, сейчас изучает рынки Китая и Киргизии. «К сожалению, мы очень зависим от цен на корма и энергоносители,— говорит генеральный директор торгового дома „Приосколье“ Николай Дубина.— Российская курятина по цене часто проигрывает западной, что делает поставки нерентабельными. Так что это

90

МЛН ТОНН

мяса птицы, по данным ООН, производится в мире ежегодно, из них только 9 млн тонн идет на экспорт

достаточно рискованные проекты». Попытки «Оптифуда» закрепиться за рубежом в целом подтверждают эту мысль: пробиться удалось либо на нишевые рынки, либо в страны с непростой логистикой.

ОБЛАПАЛИ

В Китае есть специфический деликатес — куриные лапы с когтями. Их коптят со специями и продают

в качестве снеков. Что-то вроде чипсов для европейцев. «Китайцы едят куриные лапы с удовольствием. Внутреннее производство не покрывает спроса на этот продукт, поэтому Китай импортирует его из других стран», — говорит **Лариса Ладوشина**, генеральный директор торгового дома «Оптифуд».

В России куриные лапы за еду не считают. Оптовая цена — 14 руб. за килограмм. Покупают их обычно на корм собакам. Большая часть идет на переработку в костную муку. Об этом продукте вспомнили в «Оптифуде», когда решили заняться экспортом. «Мы наладили связи с крупными дистрибуторами в разных странах и обратились к восточноазиатским компаниям, предложив им нашу продукцию. Предложение оказалось востребованным», — объясняет Ладوشина. Расчеты показали, что проект будет прибыльным: цены на этот продукт на иностранных рынках на 25–30% выше российских. В 2010 году компания отгрузила 260 тонн необработанных лап в глубокой заморозке крупным оптовикам из Гонконга, которые занимаются поставками в Китай и Вьетнам.

Санитарные нормы в Китае и Вьетнаме почти идентичны российским, с согласованием ветеринарных сертификатов помогло государство. Правда, продавать все производимые лапы «Оптифуд» не может: на экспорт отгружаются только первосортные, без дефектов. Некондиционные идут в переработку. Поняв, что на лапах много не заработаешь, компания продолжила поиск перспективных рынков.

Самым доступным оказался рынок Казахстана. У этой страны нет выхода к мировому океану, что сильно усложняет логистику международных поставок. Кроме того, Казахстан и Россия объединены в Таможенный союз, поэтому пошлин на экспорт российские компании не платят. «Оптифуд» давно отправляет свою продукцию в соседние с Казахстаном регионы, так что маршруты поставок компании существенно менять не пришлось. В середине прошлого года «Оптифуд» начал отгружать в Казахстан по 350 тонн мяса ежемесячно. Сейчас объемы выросли до 500 тонн. По данным Минсельхоза Казахстана, местная курятина продается в среднем по 78 руб. за килограмм в опте. Российская же с учетом транспортных расходов стоит там 84 руб. Такая разница делает российскую курятину вполне конкурентоспособной на местном рынке, но рентабельность продаж оказывается не выше, чем на российском. В конце прошлого года в России сложилась



ИДЕМ НА ВОСТОК

Генеральный директор ТД «Оптифуд»

Лариса Ладوشина верит, что будущее российского птицеводства связано с Азией

весьма удачная конъюнктура: цены на зерно и энергоносители у нас оказались ниже мировых в среднем на 5%. И это укрепило «Оптифуд» в намерении продолжить экспансию за рубеж.

АРАБСКИЕ СКАЗКИ

В середине лета на предприятия «Оптифуда» приедут дистрибуторы из Египта и ОАЭ. Российской сертификации они особо не доверяют и хотят лично убедиться, годится ли российская курятина в пищу правоверным мусульманам. В арабских странах вопрос номер один — есть ли у поставщиков халяльная продукция. Если нет, беседа сразу заканчивается.

К требованиям арабского рынка в «Оптифуде» подготовились заранее. В середине 2010 года компания зарегистрировала халяльный брэнд «Наджма». Оказалось, что производить мясо для мусульман не так уж и сложно. Главное, чтобы при убое птицы присутствовал хотя бы один правоверный мусульманин. Халяль нужно хранить и перевозить отдельно от остальной продукции. Соблюдение этих условий проверили представители духовного управления мусульман России, после чего «Оптифуд» начал выпускать «Наджму». Продукт оказался востребованным и в России: к концу года компания планирует довести объем халяльной продукции до 17% всего производства.

Хлопоты, связанные с визитами гостей, окупятся, если «Оптифуд» попадет на рынки арабских стран. Арабы

традиционно едят много мяса птицы, а своего птицеводства у них нет. Житель ОАЭ съедает в год 64,8 кг курятины (россиянин — 25 кг). Цены тоже выгодны. Правда, везти охлажденную продукцию сложно: или по морю, в специальных контейнерах с газовой средой, или самолетом.

Еще один момент — на арабских рынках почти нет мяса из США: местные не жалуют эту страну. Почти весь импорт в регион обеспечивают бразильские компании. Арабам такая зависимость не нравится и они активно ищут других поставщиков.

К концу 2011 года компания надеется продавать на экспорт около 15% всего объема производства. А в ближайшие месяцы «Оптифуд» зарегистрирует брэнд, под которым будет работать на иностранных рынках. Пока компания не раскрывает название. Оно еще не получило международную регистрацию, но уже прошло лингвистическую проверку на 12 языках мира, в том числе китайском, вьетнамском и арабском. Конечно, «Оптифуд» может и не брэндировать свою экспортную

продукцию: курятина поставляется не на прилавки, а в дальнейшую переработку. Но в компании верят, что рано или поздно их продукт окажется на полках иностранных магазинов.

Константин Корнеев убежден, что найти возможности можно на любом рынке. Например, в ОАЭ он познакомился с дистрибутором из Афганистана. Расспрашивал его о дорогах, логистике. Собеседник объяснил, что большую часть продукции в Афганистане развозят на ишаках и верблюдах. Местные поставщики, показывая свою значимость, говорят не об объемах поставок, а о количестве голов тягловых животных, которые у них имеются. Корнеев записал координаты афганца. Так, на всякий случай — когда идешь на зарубежные рынки, где тебя особо никто не ждет, не стоит отмахиваться ни от каких предложений.



ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

ЭТО дальняя дорога

Всё — за ваши деньги



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах:

«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах: ozon.ru, my-shop.ru, books.ru



СТРЕМЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА ХОРОШО ПИТАТЬСЯ всегда преследовали две проблемы: нехватка продовольствия и желание превратить пищевую промышленность в индустрию вроде производства скобяных изделий (выпускать много, дешево и эффективно). «Нехватка еды — самая старая проблема человечества», — говорит **Хомаро Канту**, изобретатель «молекулярной кухни» и создатель новых продуктов и новых отношений с пищей. Один из его ответов на вопрос нехватки — устройство размером с небольшой аквариум, напоминающее хромированную настольную бетономешалку. Это биореактор, в нем Канту выращивает водоросли, источник белка и энергии. По словам Канту, реактор, которому требуются всего лишь вода и свет, производит около 70 литров еды, точнее питательной биомассы, в месяц. Эта личная продовольственная фабрика дает ежемесячно восемь урожаев и удваивает массу выращиваемой субстанции каждые 12 часов.

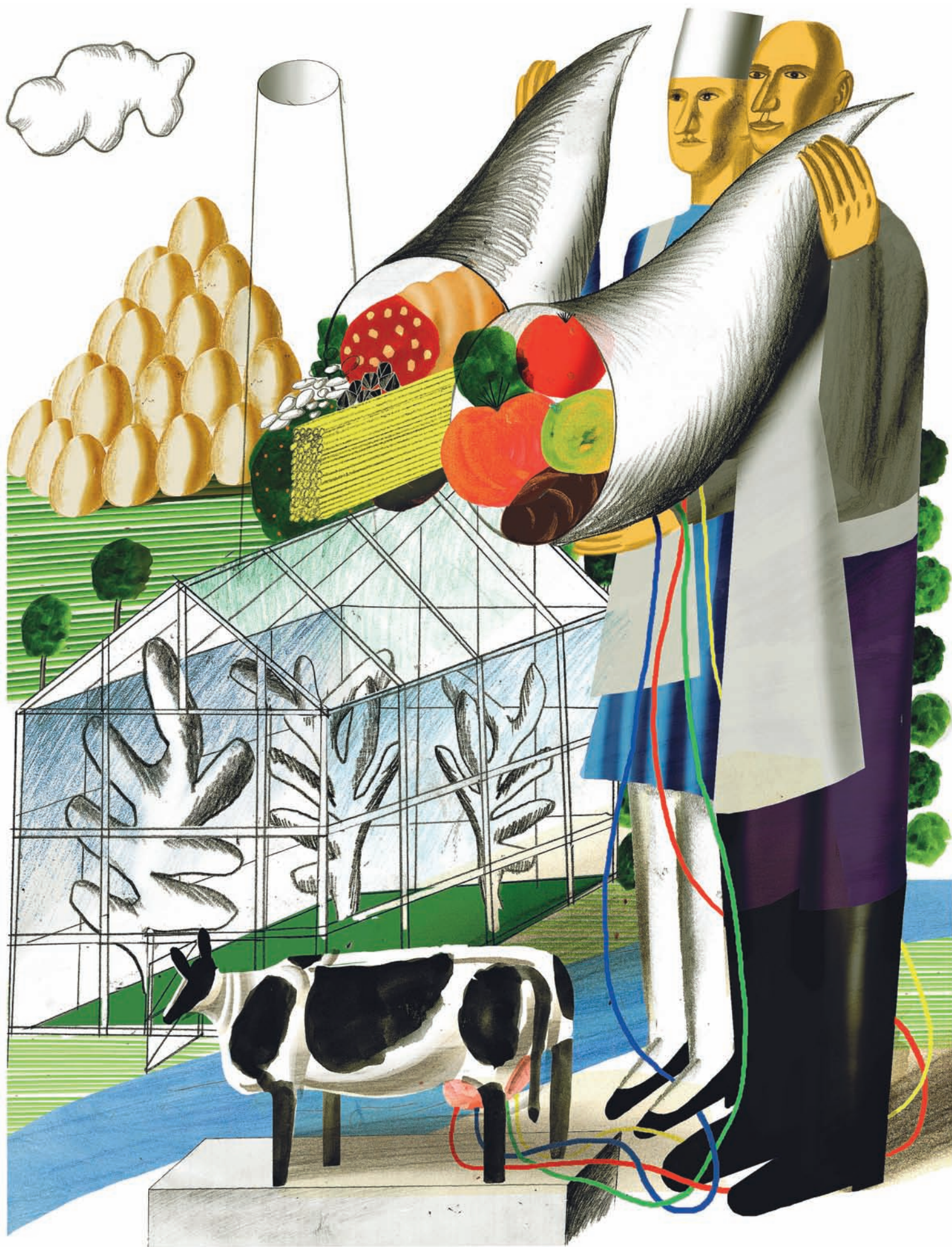
Канту создает из субстанции основу для приготовления новых продуктов и синтеза привычных — эти эксперименты сделали его ресторан Moto известным на весь мир. Например, производит съедобную бумагу — прогоняя ее через принтер со съедобными чернилами, он создает «еду из принтера». Но главное послание, которое несут его эксперименты, — о личной продовольственной безопасности может позаботиться каждый. Достаточно \$300 и мощной лампы.

С В О Я Е Д А

Н О В О Е П О К О Л Е Н И Е Ф Е Р М Е Р О В

У Ч И Т С Я « Г У Г Л И Т Ь » Г Р Я Д К И

И В Ы Р А Щ И В А Т Ь О В О Щ И П О И Н Т Е Р Н Е Т У.



ФЕРМЕРЫ ОНЛАЙН

Общество потребления еды разрывается между двумя противоречивыми трендами: продовольственная индустриализация (еды нужно все больше и дешевле, здесь помогают химия и технологии) и мода на экологически чистую еду. Калифорнийский стартап Farmsreach.com, запущенный весной 2009 года, ставит своей целью создать инфраструктуру для прямого контакта мелких производителей сельхозпродукции с потребителями в больших городах. Основатель стартапа **Мелани Ченг** поначалу видела свою миссию в информационной поддержке этой «связки». Но оказалось, что одной информации недостаточно. «Главной проблемой стала логистика, ведь фермеры должны не только найти покупателей, но еще и доставить им продукцию», — говорит Ченг. Малые партии, большие расстояния, разрозненность клиентов и бессистемность заказов делали задачу непростой. Ее решением стала цепочка «агрегаторов», как их назвала Ченг, — компаний, занимающихся объединением потоков поставок от мелких производителей. Затем потоки формируются в партии, интересные крупным покупателям — магазинам и ресторанам. Как каждый интернет-стартап, Farmsreach.com уповает на силу веб 2.0 и готовит к запуску приложение для мобильных телефонов, позволяющее фермерам оперативно публиковать свои предложения онлайн. Мелани Ченг верит, что интернет способен изменить архаичный способ распределения еды.

Российский проект выпускников ГУ-ВШЭ **Булата Ламбаева** и **Алексея Таникова** не ставил задачи с помощью технологий изменить мир. Изначально ими двигала идея помочь людям, изрядно отдававшая лекциями по социальному предпринимательству. Однако вместо книжного social entrepreneurship они создали систему обеспечения горожан чистой натуральной едой и помогли каждому обзавестись своим персональным поставщиком продуктов. Всего лишь благодаря Facebook и Google Spreadsheets.

ЛИЧНЫЙ ЗЕЛЕНЩИК

Алексей Таников честно признается, что, когда запускал проект, от проблем фермеров был далек. Его друг Булат Ламбаев на тот момент почти год провел волонтером в Азии. Помогал начинающим предпринимателям разрабатывать бизнес-планы, разбираться со страхованием и другими мудреными делами. Когда вернулся, заразил идеей социального предпринимательства Алексея. «Мы сидели в „Макдональдсе“, — рассказывает Таников, — и думали, кому бы помочь. Как-то получилось, что выбрали фермеров. А так как знакомых фермеров у меня не было и про фермерство я ничего не знал, то первым делом залез в „Яндекс“ и набрал слово „фермер“. Фермеров в „Яндексе“ не нашлось». Эта неудача его не расстроила. Таников зашел на сайт

100%

На столько дороже стоит еда у фермера по сравнению с «индустриальным» аналогом в магазине

администрации Истринского района Московской области и решил искать фермеров там. Фермерские хозяйства на сайте были, но упоминались лишь в новости о том, что вместо фермерства администрация решила сделать ставку на коттеджное строительство. «Я снова залез в интернет, нашел в каком-то бизнес-справочнике три похожих названия и поехал, — рассказывает Таников. — По первому же адресу оказалась ферма, которую я искал. Правда, там меня чуть не побили, когда я предложил продавать их продукцию москвичам напрямую». Сегодня фермерское хозяйство «Корнево» — постоянный поставщик проекта «Экофуд», он в одном лице заместил собой всю логистическую инфраструктуру современного продовольственного рынка.

ИГРА НА МИЗЕРЕ

Все решения Таников принимает по шаблону «будет ли это полезно фермерам». Следуя этому принципу, Таников выкладывает в открытый доступ контакты фермеров (если потребитель свяжется с ними напрямую, то есть у них станет больше клиентов, это хорошо). Предприниматель удерживает минимальную наценку 10–30% и отправляет машину-рефрижератор, которая собирает продукцию с ферм и доставляет клиентам в город. Самостоятельная доставка товаров в Москву и содержание торговой точки часто экономически нецелесообразны для небольших хозяйств. У Таникова фермеры оплачивают логистику «до МКАД» — 9 руб. за километр, доставку по городу оплачивают клиенты — 300 руб. за адрес. Для горожан «Экофуд» функционирует в привычной концепции интернет-магазина, для фермеров — в режиме крупного городского закупщика, готового приобретать продукцию по ценам выше, чем жители окрестных населенных пунктов, да и прямо на месте. В феврале оборот проекта составил 106 тыс. руб. (прибыль — 23 тыс. руб.), но уже к концу года Таников ожидает оборот около 1 млн. Он рассчитывает на увеличение количества хозяйств и улучшение логистики. Средний чек в «Экофуд» за февраль — 2 тыс. руб., зато большинство клиентов делают заказы еженедельно. Несложно посчитать, что замыслы Таникова сбудутся уже при нескольких сотнях постоянных

клиентов. При этом бизнес-план, а также детальный отчет с данными по каждому заказу выложены в открытом доступе в Google Docs. В таблицах Google «Экофуд» принимает и заказы. «Это не концептуальный минимализм, — уверяет Таников. — Просто перед запуском требовалась проверка гипотезы, и нам даже пару дней было жалко тратить на программирование. Google Spreadsheets изначально был задуман как инструмент социологических опросов. Вот мы и сделали форму опроса, только вместо вопросов написали „говядина“ и „кролик“». Сегодня в базе Таникова больше 1 тыс. покупателей, а среди его корпоративных клиентов — «Яндекс», ВТБ и ГУ-ВШЭ, что наглядно демонстрирует, как просто архаика превращается в инновационный бизнес.

СВОЙ ОГОРОД

Если воспользоваться принципом Алексея Таникова и все ответы искать в интернете, то, набрав в «Яндексе» «деревенская еда», можно обнаружить в выдаче около 20 сайтов (большинство из них появились в прошлом году), занимающихся смычкой города и деревни. На самом же деле Алексей и его соратники решают интересную проблему — обеспечение личной продовольственной безопасности. Горожанам нравится иметь в записной книжке телефоны людей, у которых всегда есть молоко, картошка, хлеб. Что может быть лучше? Только самому стать владельцем сельхозугодий. Интересно, что и это уже не проблема.

Проект Homegrowmicrofarms.com предлагает своим клиентам настоящий огород на подоконнике: ящики со специальным грунтом, удобрениями и высаженной рассадой помогают получать урожай, вполне достаточные для стола одной семьи. Например, с мобильной грядки размером 30 x 90 см

можно снимать до 200 томатов. А грядка салата позволит собирать урожай четыре-шесть раз в неделю на протяжении двух-восьми месяцев.

Московская компания «Лавка», которая, как и проект «Экофуд», связывает мелких сельхозпроизводителей и городских потребителей, реализует идею персональной грядки буквально. Проект «Лавка.Огород», запущенный в прошлом году, позволяет каждому москвичу получить такую грядку, не покидая пределов Садового кольца, и собрать с нее персональный урожай. Стоимость аренды личного подсобного хозяйства, разбитого на двух сотках земли на территории завода «Арма», — 1 тыс. руб. в месяц, а если за ней будет ухаживать сотрудник «Лавки» — 2 тыс. руб. По словам **Лилии Джебисашвили**, управляющей проектом «Лавка.Огород», в 2010-м своих владельцев нашли около 30 грядок. В этом году компания собирается расширить плантации. Также в планах у «Огорода» — запустить сайт, где любой сможет почувствовать себя живым воплощением персонажа Farmville. Каждому огороднику дается функционал, позволяющий следить за своей грядкой онлайн, а также бороться за игровые очки. Как и обязывает жанр, участники реально-виртуального фермерства получают возможность общаться друг с другом и взаимодействовать в онлайн. Если проект окажется именно таким, как его рисует сейчас команда «Лавки», то он наглядно продемонстрирует картину парадиза XXI века: блага технического прогресса плюс элементы натурального хозяйства «по запросу».



РЕКЛАМА

CLASSIFIED

ОБРАЗОВАНИЕ

www.mesi.ru


Приемная комиссия
Москва,
ул. Нежинская, 7
Тел.: (495) 442-77-55,
411-66-33
vv@mesi.ru

Второе высшее образование

МЭСИ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ

Проводится набор по специальностям:

- Антикризисное управление
- Бухгалтерский учет, анализ и аудит
- Маркетинг
- Менеджмент организации
- Финансы и кредит
- Юриспруденция

Форма обучения: очно-заочная, заочная
Занятия 3-4 раза в неделю.

Занятия проходят по адресу:
м. Славянский бульвар, Киевская, ул. Нежинская, д. 7
Курсирует корпоративный транспорт



Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)».
Лицензия №1929 от 13.07.2009г. Свидетельство о госаккредитации №2133 от 17.07.2009г.



К Э М Е Р О Н Х Е Р О Л Ь Д

Американец **Кэмерон Херольд** уже более 20 лет зарабатывает, помогая предпринимателям находить ответы на жизненно важные для них вопросы, — он весьма известный у себя на родине бизнес-коуч. Самого консультанта тоже мучают немало вопросов, связанных с темой предпринимательства. Два наиболее важных — отнюдь не о поиске стартового капитала или секрете успеха в конкурентной борьбе. «Где же вы, родители? Куда смотрит школа?» — спрашивает Херольд. Он считает, что один из главных врагов современного бизнеса — система воспитания детей. «Секрету фирмы» Кэмерон рассказал, как, пересмотрев наши взгляды на детскую педагогику, можно вырастить новое поколение предпринимателей.

Вы считаете, что современные школы подавляют в детях страсть к предпринимательству. Что не так с образованием?

Мы обучаем детей специальностям, которые были востребованы обществом 80 лет назад. Сегодняшние школы рассчитаны на производство людей стационарных профессий: адвокатов, инженеров, архитекторов и т. д. Подобная ориентация учебных заведений оказывает самое дурное влияние на методику преподавания. Нам вдалбливают в голову, что есть правильный способ выполнения той или иной работы, а верный ответ всегда найдется в учебнике. Школа учит смирению: учитель требует, чтобы все внимание было направлено на него, а не на самого яркого ученика класса. То есть в школе у детей купируют две важных предпринимательских компетенции: умение находить нестандартное решение проблемы и способность обращать на себя внимание. В свою очередь, родители поощряют в своих чадах привязанность к стационарной работе. Взрослые стимулируют детей за хорошие отметки, заставляя их следовать порочной системе школьного образования. Получается замкнутый круг. Ни школа, ни семья не дают возможности развить способности к предпринимательству.

Нужно ли поощрять предпринимательскую жилку детей? Будут ли востребованы в обществе миллионы недорослей, шагающих со школьной скамьи в мир бизнеса? Когда предприниматель не находит возможности реализовать себя, он становится мошенником.

Количество предпринимателей — это вопрос стратегического выживания любого общества. Долгое время Америка делала ставку на стационарные профессии, и что мы получили в итоге? Огромную безработицу, которую правительство пытается преодолеть, создавая рабочие места. Очевидно, что насыщение рынка предпринимателями, которые сами создавали бы рабочие места, — гораздо более эффективный способ решения проблемы, нежели государственные программы по поддержке экономики.

Как же, по вашему мнению, можно выращивать предпринимателей?

Какие поведенческие черты свойственны предпринимателям? Их как минимум семь. Предприниматель — это лидер, который хочет, чтобы люди следовали за ним. Он решает проблемы, быстро делает выводы, может держать в уме много вещей, не способен долго находиться на одном месте без дела, любит, когда внимание обращено на него. Он испытывает удовольствие от процесса совершения сделок. Мы должны прекратить искоренение этих привычек в школе. Если вы видите, что ребенок не может усидеть на месте, не надо давать ему лекарства.

И что, это все? Никакой позитивной программы у вас нет?

Необходимо пересмотреть систему школьных испытаний. Сейчас экзамен нацелен на тестирование памяти детей. Если речь идет о технических дисциплинах, то учитель оценивает способность ученика запоминать алгоритмы решения проблем, если о гуманитарных — умение запомнить много фактов. Нужно прививать ученикам самостоятельность, говорить им, что у каждой проблемы есть множество решений, и требовать найти пять возможных выходов вместо одного правильного. Чтобы ученики развивали свои предпринимательские способности, экзамен должен стать открытой книгой. Надо разрешить им пользоваться всем, чем только можно. Развитая память сама по себе ничего бизнесмену не дает. Он должен уметь быстро находить информацию, а не хранить ее у себя в голове.

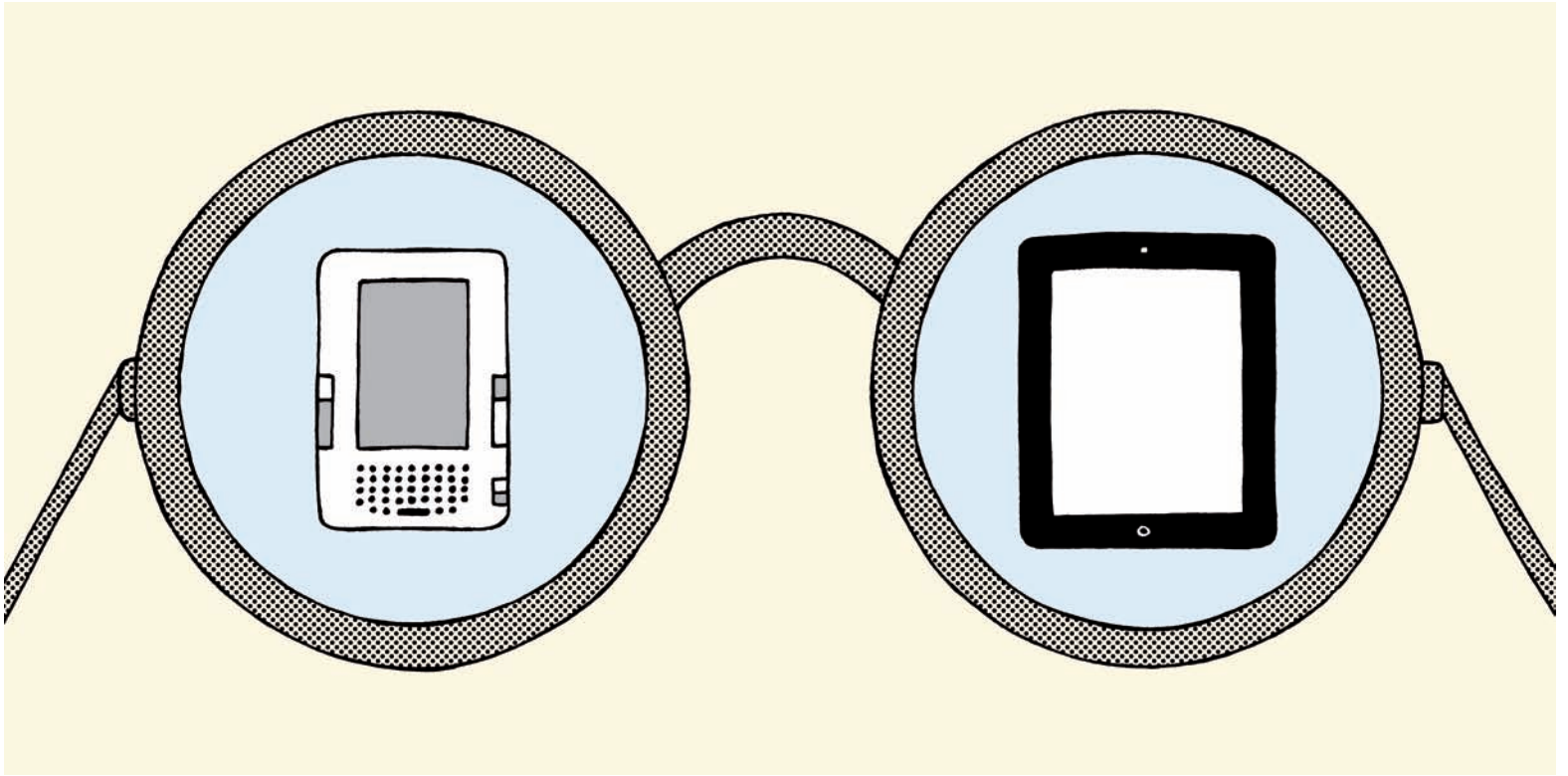
Должно ли как-то измениться высшее образование? Может быть, нужно открывать предпринимательские факультеты?

Очень немногие бизнесмены из тех, с кем я общался, отмечали университет в качестве причины своего успеха. Одна моя знакомая приехала из Сербии в Америку учиться в аспирантуре. В 23 года она забросила вуз, открыла фирму по раскраске домов и заработала за первые четыре месяца \$60 тыс. «Это был ужас» — так она отзывается о недолгом периоде обучения. Я с ней согласен: не нужно годами мариновать за партами талантливых бизнесменов. Есть более эффективный способ развития предпринимательских способностей — интернство, стажировка с целью приобретения навыков. 150 лет назад юные бизнесмены нанимались в помощники к опытным предпринимателям, чтобы поучиться у них. Я ожидаю всплеска интереса к интернству в будущем. Сначала человек поработает «юнгой» девять месяцев у одного талантливого предпринимателя, потом полгода поучится у другого, а затем откроет с ними обоими совместное предприятие.

Если все начнут становиться предпринимателями, возрастет ценность стационарных профессий, а школьники-бизнесмены так и будут всю жизнь безуспешно «тренироваться».

Я не говорю, что каждого ребенка нужно воспитывать предпринимателем. Надо просто поощрять в детях полезные для бизнеса привычки. Предпринимательские навыки важны для всех. Умение предлагать себя, находить новые варианты применения своих талантов — все это чрезвычайно востребовано. Наши деды запросто переезжали из одного конца страны в другой в поисках лучшей жизни. А мы сегодня просто сидим на месте и ждем, что кто-то даст нам работу.





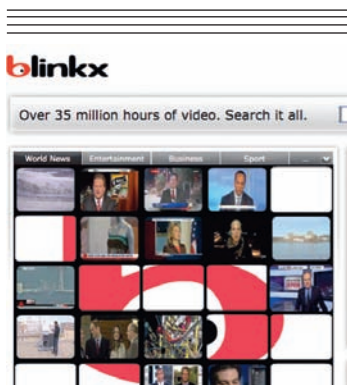
СЕТКА ПЕРЕДАЧ

<http://www.clicker.com>

Как бы много времени в интернете ни проводил пользователь, он хочет потратить его с пользой и так же комфортно, как и перед телеэкраном. Джим Ланзон — в прошлом глава

поисковой машины Ask.com — насмотрелся, с каким трудом люди ориентируются в объеме интернет-видео, и основал Clicker. Он реализовал привычную для видеоконтента программу передач: вики-справочник, поисковик и каталог развлечений в одном

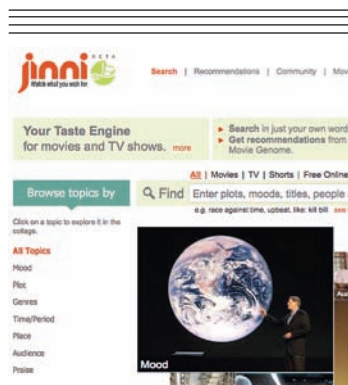
флаконе — все современные разработки, чтобы рассказать людям, что и когда смотреть в онлайн. В начале марта CBS купила Clicker.com, а Ланзона сделала главой CBS Interactive, в которое войдет проект. В индексе Clicker более 1 млн телепрограмм.



ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

<http://www.blinkx.com>

Технология поиска Blinkx защищена 111 патентами. Пионеры видеопоиска в свое время не стали заниматься адаптацией технологий, разработанных для текстов, а сделали ставки на собственные разработки. Итог — 35 млн часов индексируемого контента.



ПОИСК ПО ВКУСУ

<http://www.jinni.com>

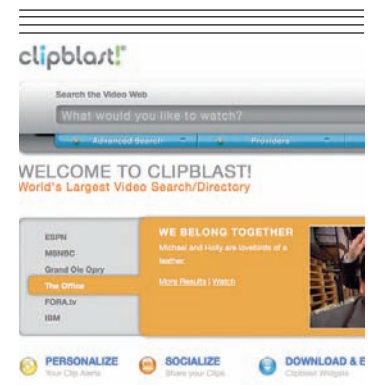
Разделения по жанрам и стандартных описаний часто не хватает, дабы выбрать подходящее видео для просмотра. В Jinni подробно изучают, что может привлекать и отталкивать в видео. В таком случае в результатах поиска по видео оказывается не то, что вы ищете, а то, что вам нравится.



ЗВЕЗДНЫЙ ИНДЕКС

<http://www.truveo.com>

Проект по поиску видео планировал стать чем-то вроде видео-Google, но остается в тени контентных проектов, разделы видео которых работают с его помощью. Обновленная версия Truveo ищет не только видео, но и фрагменты фильмов, а также знаменитостей внутри видеороликов.



МЕРКАНТИЛЬНЫЙ НАВИГАТОР

<http://www.clipblast.com>

В девяностых Гэри Бейкер создал и продал каталог сайтов, занимаясь вебкастами для «Грэмми» и олимпиады в IBM. Но дух стартапера в нем не угас. Его ClipBlast — навигатор для видеовеба, он ищет нужную передачу и помогает владельцу монетизировать видеоконтент.

ЧТОБЫ РЕШИТЬ СЕРЬЕЗНУЮ ПРОБЛЕМУ, ПРИДЕТСЯ ПОРАБОТАТЬ. А ЧТОБЫ ОБРАТИТЬ НА НЕЕ ВНИМАНИЕ, ДОСТАТОЧНО НАЗВАТЬ ЗАДАЧУ НОВЫМ СЛОВОМ.

СПЛИНТЕРНЕТ

SPLINTERNET

СПЛИНТЕРНЕТ — ИНТЕРНЕТ, ПОДЕЛЕННЫЙ НА ЧАСТИ, ПЕРЕСТАВШИЙ БЫТЬ ЕДИНОЙ СЕТЬЮ

УПОМИНАНИЯ:
25 (ЯНДЕКС),
131 000 (GOOGLE)

Если раньше «общий» интернет состоял из создателей контента и поисковых систем, то сейчас у нас целая куча самых разных интернетов. Он свой в Китае и США, внутри Facebook и в «Моем мире», на экране дешевого телефона или нового ноутбука. Говорить о закате интернета, каким мы его знаем, рано, но очевидно, что желающим его покорить теперь требуется значительно больше усилий для охвата всех сегментов.

ЛЕЙБОРХУД

LABORHOOD

ЛЕЙБОРХУД — ОКРЕСТНОСТИ МЕСТА РАБОТЫ

УПОМИНАНИЯ:
0 (ЯНДЕКС),
18 500 (GOOGLE)

Молодые профессионалы просто живут на работе, и порой окрестности офиса им привычнее родного двора. Здесь появляются любимые магазины, проверенные рестораны и бары со знакомыми барменами. Вместо сварливых старушек у подъезда — неприветливые охранники деловых центров.

БАЙКЛЭШ

BIKELASH

БАЙКЛЭШ — РЕЗКО НЕГАТИВНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ВЕЛОСИПЕДИСТАМ

УПОМИНАНИЯ:
0 (ЯНДЕКС),
10 600 (GOOGLE)

Сходит снег, и на улицах появляются велосипеды. Как бы ни было удобно их обладателям передвигаться по городу, объезжая пробки, владельцы двухколесного транспорта создают немало проблем автолюбителям и прохожим. Организация велосипедных дорожек там, где можно расширить тесную парковку или проезжую часть, и вовсе провоцирует стычки и судебные разбирательства между участниками дорожного движения.

ДОЛЬШЕ ВСЕХ С НАМИ БУДУТ ОСТАВАТЬСЯ СУМАСШЕДШИЕ ЗДАНИЯ



ЭРИК ВАН ЭГЕРААТ,
АРХИТЕКТОР

Целесообразность долгосрочных инвестиций в недвижимость — дискуссионная тема. С одной стороны, мы видим, как быстро растут цены на жилье в таких городах, как Москва. С другой — здания приходят в негодность и разрушаются. Кто может дать вам гарантию, что построенный или купленный вами дом сохранит свою ценность лет, например, через пятьдесят? Попробую взглянуть на этот вопрос как действующий архитектор.

Долгое время шли дебаты о том, что же все-таки для здания важнее: функциональность и удобство или красота? Мне кажется, сегодня эту дилемму можно считать решенной, особенно если рассматривать ее в экономической плоскости.

Для меня совершенно очевидно, что единственным источником долгосрочной ценности здания

является красота. Просто функциональное, удобное и хорошо расположенное здание в длительной перспективе вообще не имеет никакой ценности. Даже будучи гениальным с технической точки зрения, оно все равно не выдержит испытания временем. Мы существуем в этом мире не для того, чтобы быть машинами. Мы здесь для чего-то большего. Поэтому дольше всех остальных с нами будут оставаться необычные, сумасшедшие здания. Вы можете ненавидеть личность Сталина, но сталинская архитектура простоит еще очень и очень долго. Если кому-то придет в голову сносить высотки, я первым встану на их защиту.

Ничто не мешает этим домам быть одновременно и функциональными. Но их долгосрочная ценность определяется исключительно красотой,

способностью восхищать и вдохновлять людей. Что касается функциональности, то я могу сказать следующее: любое утратившее свою функцию здание можно «оживить».

Вы возразите, что последние 20 лет в Москве сносили красивые здания, а цена на посредственные новоделы, возведенные на их месте, только возрастала. Это аномалия, время для справедливой, в том числе коммерческой, оценки такой архитектуры еще не наступило. И этим зданиям просто не повезло.

«Криминал» — пожалуй, слишком сильное слово для обозначения того, что происходило. Я бы назвал это войной. Во время боевых действий в Камбодже американцы снесли много красивых пагод, замечательные постройки пострадали из-за бойни в Югославии. А у вас в России на законных основаниях сносили ценные здания. Последствия этих решений, безусловно, аукнутся в будущем.





Принцип дележки так же стар, как и само человечество. Люди всегда делились: едой из коллективных запасов, домами по принципу «мой дом — твой дом», землей — перераспределяя участки между членами соседской общины. С детства человек был вовлечен в разветвленную сеть из своих чужих вещей и людей, с которыми его связывали отношения взаимного обмена. Классический капитализм взломал этот мир: вещи разделились на свои и чужие. Апофеозом всеобщей приватизации стал личный автомобиль, позволяющий человеку не покидать своего пространства даже в дороге. Мечта **Генри Форда** о машине для каждого обернулась миллионами «пробко-часов» во всех крупных городах мира — от Сан-Паулу до Шанхая. Стремление потребителей владеть вещами на принципах собственности

породило гигантское количество излишков — ненужных предметов. Средний горожанин тратит на автомобиль всего 8% времени. Если бы все использовали сервисы «обмена машинами» типа британской Whipcar или американской RelayRides, число автомобилей можно было бы сократить в разы. Кроме того, RelayRides приносит владельцу машины от \$200 до \$700 ежемесячно. Нет машины? Обменяться велосипедами можно в компании Capital Bikeshare. Предметом дележки становятся дома и квартиры — в сервисах временного обмена жильем. В круговорот «полусвоих» вещей может быть втянуто что угодно — от мебели и парковочных мест до консалтинговых услуг и выполнения домашних дел (сеть www.taskrabbit.com). Новый обменный круговорот способен мобилизовать гигантское количество лишних вещей. Принцип новой экономики прост: то, что в настоящий момент не нужно тебе, наверняка пригодится кому-то другому. Причина, по которой мы наблюдаем рождение «коллаборативного потребления», очевидна. Соцсети научили нас делиться комментариями, новостями. Почему бы не обмениваться вещами? Сейчас никого не удивит ноутбуками, подготовленными к работе в Сети. Почему тому же «Форду» не производить «подготовленные к обмену» машины — с необходимым программным обеспечением

и коммуникационными устройствами?

Собственность на вещи в большинстве случаев — чистая фикция. Реальные собственники большинства домов и автомобилей в развитых странах — это банки, на чьи кредиты вещи куплены. Но банк не выдаст ипотеку под полученную на время квартиру, а страховая компания не застрахует обменный у соседа автомобиль. Фикция собственности сдерживает развитие новых экономических отношений. Однако банки и страховые компании не хотят оставаться в стороне от нового гигантского рынка. В Британии уже появились страховые компании, страхующие «обменные» машины. Я еще живу в доме, находящемся в моей собственности. А вот мой сын уже не хочет покупать дом — его поколению кажется разумнее делить эти издержки. И бизнесу придется приспособиться не только к новым формам собственности, но и к новой психологии потребителя.

ЛИЗА ГАНСКИ,
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, АВТОР
КНИГИ MESH

**СОБСТВЕННОСТЬ
НА ВЕЩИ
В БОЛЬШИНСТВЕ
СЛУЧАЕВ —
ЧИСТАЯ ФИКЦИЯ**





ГОРОД — ТА ЖЕ КОРПОРАЦИЯ. ПРОСТО ОН ПРОИЗВОДИТ НЕ МОЛОКО ИЛИ ВАГОНЫ, А УСЛУГИ ГОСУДАРСТВУ, НАСЕЛЕНИЮ И БИЗНЕСУ. ЕГО ЦЕЛЬ ВПОЛНЕ КОММЕРЧЕСКАЯ: ПОЛУЧИТЬ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ ВЫРУЧКИ И ПРИБЫЛИ, СЛЕДЯ ПРИ ЭТОМ, ЧТОБЫ ЖИТЕЛИ, ИНВЕСТОРЫ И БИЗНЕС ПРОЦВЕТАЛИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» СОСТАВИЛ ОЧЕРЕДНОЙ РЕЙТИНГ САМЫХ УСПЕШНЫХ ГОРОДОВ-КОРПОРАЦИЙ ИЗ 164 МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОКРУГОВ С НАСЕЛЕНИЕМ ОТ 100 ТЫС. ЧЕЛОВЕК. САМЫМИ ПРОЦВЕТАЮЩИМИ ОКАЗАЛИСЬ ГОРОДА, ВОВЛЕЧЕННЫЕ В ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ИНВЕСТПРОЕКТЫ, ПОДМОСКОВНЫЕ «СТОТЫСЯЧНИКИ», А ТАКЖЕ САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ СЕРЕДНЯКИ С АГРАРНЫМ УКЛОНОМ.

ГОРОД В ОСАДЕ



«„Секрет фирмы“? Рейтинг городов? Мы победили?! Господи, как же все плохо!» — воскликнул бывший владелец калининградской сети «Виктория» **Николай Власенко**, когда корреспондент **СФ** сообщил ему радостную новость. Дескать, если Калининград лучший, то как в других городах вообще люди живут? В администрации Воронежа, еще одного призера, также вначале не поверили своему счастью. А ларчик просто открывается: в России вообще нет городов, которые бы лидировали и по финансам, и по темпам строительства, и по уровню жизни, и по другим показателям. Вот, например, Мытищи — зажиточный подмосковный город, место дислокации гипермаркетов «Ашан», «Карусель» и «Леруа Мерлен». Он занимает 14-е место (среди 164 муниципальных округов) по инвестициям в основной капитал и 10-е по темпам жилищного строительства. Но Мытищи оказались лишь 149-ми по уровню развития социальной сферы и 141-ми по развитию инфраструктуры. Подобных городов-

контрастов среди 164 муниципальных округов сегодня большинство (80%). Чтобы исключить города с дисгармонией в развитии, в этом году мы уточнили методику составления рейтинга, отказались от последовательной фильтрации участников по ключевым показателям и сразу рассчитали рейтинговые баллы по всем 164 городам. Калининград, Воронеж и Белгород стали самыми сбалансированными и наиболее развитыми во всех отношениях.

ЦЕПНАЯ РЕАКЦИЯ

Чиновники Воронежа и бизнесмены Калининграда были отчасти правы, предполагая, что в российских муниципалитетах все плохо. Кризис разрушил и без того несовершенный механизм функционирования городов — этаких корпораций по сбору доходов и производству услуг для населения и бизнеса. Сбои прошли по всей «логистической цепочке». Сначала рухнули доходы предприятий

(«поставщиков»), за ними упали занятость и зарплаты жителей («клиентов»). В итоге города недосчитались значительной части НДФЛ, который всегда был основным источником заработка муниципалитетов. Неналоговые доходы мэрий пострадали еще сильнее, так как деловая активность бизнеса снизилась и некому стало арендовать или покупать городскую недвижимость. Одновременно рухнул главный наполнитель региональных бюджетов — налог на прибыль предприятий. И федеральный центр («акционер») свернул финансовую помощь муниципалитетам.

Раз у городов и бизнеса не стало денег, сократились инвестиции в капитал и строительство жилья. В бюджетах образовался значительный разрыв между сильно упавшими доходами и расходами, которые остались почти на уровне 2008 года. Чтобы свести концы с концами, мэриям пришлось залезть в долги.

Печальную картину подтверждает и статистика Министерства финан-

САМЫЕ БОГАТЫЕ ГОРОДА

№	ГОРОД	ИНДЕКС БОГАТСТВА*
1	МОСКВА	1,00
2	НОВЫЙ УРЕНГОЙ	0,95
3	СУРГУТ	0,85
4	НИЖНЕВАРТОВСК	0,85
5	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	0,75

* Учитывает расходы городского бюджета на душу населения, инвестиции в основной капитал и покупательскую активность населения

ЛИДЕРЫ ПО РОСТУ ДОХОДОВ

№	ГОРОД	ПРИРОСТ*, %
1	ЧИТА	52,86
2	ПОДОЛЬСК	50,08
3	ШАХТЫ	49,25
4	НОВОШАХТИНСК	49,00
5	СОЧИ	40,98

* Указан прирост совокупных доходов бюджета (собственные доходы плюс межбюджетные трансферты) в 2009 году по сравнению с 2008-м

САМЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ГОРОДА

№	ГОРОД	СОЦИАЛЬНЫЙ ИНДЕКС*
1	ПЕНЗА	1,00
2	РЯЗАНЬ	0,92
3	ТУЛА	0,86
4	БЛАГОВЕЩЕНСК	0,83
5	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	0,83

* Учитывает занятость трудоспособного населения, число врачей на 10 тыс. жителей, охват детскими садами и число преступлений на 10 тыс. жителей

ГОРОДА С САМОЙ РАЗВИТОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ

№	ГОРОД	ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ ИНДЕКС*
1	МОСКВА	1,00
2	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	0,88
3	СЕВЕРСК	0,70
4	ТОМСК	0,68
5	КРАСНОЯРСК	0,67

* Учитывает наличие общественного транспорта, использование интернета и качество автодорог

ЛИДЕРЫ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

№	ГОРОД	СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНДЕКС*
1	ОДИНЦОВО	1,00
2	ХИМКИ	0,60
3	ЛЮБЕРЦЫ	0,54
4	ЩЕЛКОВО	0,34
5	СТАВРОПОЛЬ	0,28

* Рассчитывался по количеству квадратных метров жилья на душу населения, построенных за год

сов РФ. В частности, собственные доходы городских округов в 2009 году сократились на 6,7% (до 929,8 млрд руб.), межбюджетные трансферты поху-дели на 2,8% (до 503,4 млрд руб.). При этом налоговые доходы сни-зились на 0,7% (до 457 млрд руб.), а неналоговые — аж на 20,5% (до 157,3 млрд руб.). Дефицит же муници-пальных бюджетов увеличился в пять раз, с 10,5 млрд до 52,4 млрд руб.

Словом, муниципальные финансы пошли вразнос.

СЛЕЗЫ МИЛЛИОНЕРОВ

По традиции мы рейтингуем только крупные города — 164 городских округа с населением от 100 тыс. человек. Чтобы выяснить, насколько они пострадали, **СФ** изучил их показатели за 2008 и 2009 годы, опубликованные в сборнике

Росстата «Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов» 31 января 2011 года, а также от-четы городских администраций об ис-полнении бюджетов.

Оказалось, что социальные показа-тели ухудшились везде, за исключе-нием Пензы, славной социальными программами содействия занято-сти, и Одинцово — сказалось живот-ворное влияние иннограда Сколково.

САМЫЕ СБАЛАНСИРОВАННЫЕ ГОРОДА

№	МЕСТО В ТОП-100	ГОРОД	МЕСТА ПО ИНДЕКСАМ				
			РАСХОДНЫЙ ¹	ДОХОДНЫЙ ²	СОЦИАЛЬНЫЙ ³	СТРОИТЕЛЬНЫЙ ⁴	ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ ¹
1	3	КАЛИНИНГРАД	13	31	74	15	65
2	9	БЕЛГОРОД	29	57	32	17	31
3	12	ВОРОНЕЖ	55	29	13	25	12
4	13	КУРСК	50	37	31	18	37
5	15	ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД	28	85	14	52	6
6	19	КЕМЕРОВО	32	53	43	68	16
7	21	ПЕНЗА	86	96	1	22	67
8	25	АСТРАХАНЬ	27	68	66	31	99
9	26	ЧЕБОКСАРЫ	81	22	26	56	21
10	27	НОВОСИБИРСК	40	38	97	46	40

¹ Из 164 городов ² Из 158 городов ³ Из 163 городов ⁴ Из 162 городов

Благосостояние населения, судя по обороту розничной торговли, скорректированному на стоимость минимальной продуктовой корзины, снизилось в 96 из 164 городов. Доходы бюджетов упали у 97, жилищное строительство сократилось в 90 городах. Хуже всего дела обстояли с инвестициями муниципалитетов и бизнеса — падение отмечено в 115 городах.

Трендом 2009-го стало похудание богатых. Собственные (налоговые и неналоговые) доходы снизились у всех 11 городов-миллионников. Потеряли в весе и нефтегазовые города. Однако не потому, что там стали добывать меньше нефти и газа, а вследствие бюджетной реформы: с 2009 года налог на прибыль, часть которого прежде получали муниципалитеты Ханты-Мансийского, Ямало-Ненецкого автономных округов и Тюменской области, забирают вышестоящие бюджеты, которые выплачивают городам компенсацию трансфертами, но лишь частичную.

Впрочем, города нефти и газа по-прежнему остаются самыми обеспеченными в РФ, наряду с Москвой и Санкт-Петербургом. По-настоящему сложным стало положение городов из металлургических регионов: Кемерово, Кургана, Магнитогорска, Вологды, Череповца, Челябинска и других, комментирует директор региональной программы Независимого института социальной политики **Наталья Зубаревич**. Эти города начали восстанавливаться лишь в 2010 году. А муниципальные образования в регионах с высокой долей неконкурентоспособного машиностроения (Самара, Тольятти, Набережные Челны, Нижний Новгород, Новочебоксарск) до сих пор находятся в депрессии, считает Зубаревич. Их бюджеты поддерживаются лишь трансфертами.

ГОСУДАРЕВЫ ФАВОРИТЫ

И все же минимум четверть участников рейтинга умудрились собрать больше денег в бюджет и построить

больше жилья, чем в 2008 году. «В кризис мэрии лишились последних крох самостоятельности,— говорит **Дмитрий Жигалов**, руководитель сектора муниципальных финансов фонда „Институт экономики города“.— Дотации, которыми местные администрации распоряжаются по своему усмотрению, сократились на 36,9% по сравнению с 2008-м. Взамен муниципалитеты „подсадили“ на субвенции, объем которых в 2009-м вырос на 10%». Субвенции выделяются для реализации чужих (федеральных) полномочий, например по выплате зарплат бюджетникам или обеспечению жильем ветеранов войны. Однако города, оказавшиеся в орбите стратегических государственных интересов, не жалуются — их доходы выросли на фоне общей стагнации. Рост трансфертов произошел в 100 городах, но особенно повезло двум группам: городам из стратегических регионов (Чечни и других кавказских республик, а также Дальнего Востока) и вовлеченным в федеральные инвестпроекты. Например, во Владивостоке в 2009 году полным ходом шла подготовка к саммиту АТЭС, и муниципальные бюджетные доходы в 2009-м выросли на 12,6%. Город Сочи — столица Олимпиады-2014, куда льются миллиарды рублей госкорпорации «Олимпстрой», — прибавил 41%. В 2009-м разбогател и Южно-Сахалинск, находящийся на трассе геополитического нефтепровода к Тихому океану, который строит госкорпорация «Транснефть» (+22,1%). По среднему доходу муниципального бюджета Южно-Сахалинск занял седьмое место среди 164 городских округов. Опередили его лишь Москва, нефтегазовые города и Одинцово — благодаря тому же Сколково. На этом фоне достижения Калининграда, который финансировался как особая экономическая зона, кажутся скромными (+6%). С другой стороны, говорит Наталья Зубаревич, трансферты стимулируют

расточительность мэрий, то есть доходы-то растут, а эффективность расходов падает.

ПОСТРОЙ СЕБЯ САМ

Среди 164 округов нашлась группа исключительных баловней судьбы, которых кризис, казалось бы, обошел стороной. Это плеяда подмосковных «стотысячников»: Королев, Подольск, Жуковский и др. Весь позапрошлый год там продолжалось жилищное строительство, росли сборы налоговых и неналоговых доходов. Например, Красногорск оказался на девятом месте в рейтинге по среднему доходу на душу населения в основной капитал (чуть уступив Сургуту), 13-е и 14-е места заняли Химки и Мытищи.

Однако «золотой фонд» муниципального сообщества составляют все-таки не подмосковные везунчики, а диверсифицированные города с активной администрацией, пекущейся о приумножении доходов. Таковые нашлись прежде всего в сельскохозяйственных регионах: Центральном Черноземье и Ставрополье. Многие из них умудряются к тому же выбивать приличные трансферты из вышестоящих бюджетов, например Белгород (см. стр. 62). Яркие представители этой группы — Старый Оскол (+23,7% налоговых и неналоговых доходов), Тамбов (+4,2%), Калуга (вотчина российских Volkswagen и Peugeot-Citroen) и Пермь (+17,8%). Получается, что в России очень мало регионов и городов, которые были бы интересны инвесторам сами по себе, вне госпроектов. Но в долгосрочной перспективе их положение более устойчиво, нежели у городов, перекормленных трансфертами. Ведь нефтяных месторождений и политики все-таки недостаточно для устойчивого роста.



ТОП-100 ЛУЧШИХ ГОРОДОВ РОССИИ

МЕСТО	ГОРОД	НАСЕЛЕНИЕ, ТЫС. ЧЕЛ.	ПОКУПАТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ¹	РАСХОДЫ БЮДЖЕТА², РУБ./ЧЕЛ.	САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ БЮДЖЕТА³, %	НЕНАЛОГОВЫЕ ДОХОДЫ⁴, %	ДЕФИЦИТ / ПРОФИЦИТ⁵, %	ИТОГОВЫЙ ИНДЕКС
1	ХИМКИ	189	7,1	29 962	85	54	3,92	59,41
2	КРАСНОДАР	713	3,7	25 455	72	30	−17,15	50,78
3	КАЛИНИНГРАД	419	2,8	30 396	59	39	−4,52	46,04
4	КРАСНОГОРСК	104	1,8	42 796	76	63	−15,04	45,09
5	СОЧИ	342	1,5	38 462	45	32	9,19	45,09
6	СУРГУТ	302	8,2	33 412	58	24	0,93	44,71
7	ТЮМЕНЬ	580	6,8	17 979	44	27	−2,03	43,98
8	МЫТИЩИ	165	9,3	9 758	100	50	8,91	43,74
9	БЕЛГОРОД	363	1,8	25 431	54	31	−0,10	43,41
10	СТАВРОПОЛЬ	369	2,8	18 933	65	28	−5,09	41,74
11	ОДИНЦОВО	110	0,1	57 179	61	55	2,52	41,43
12	ВОРОНЕЖ	848	1,3	17 097	72	28	0,37	41,31
13	КУРСК	414	1,8	15 321	57	34	−0,24	41,20
14	ЛИПЕЦК	502	2,1	19 620	57	20	−5,89	41,15
15	ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД	215	1,9	23 201	53	35	−11,20	40,93
16	ТАМБОВ	278	2,2	19 482	49	41	−6,23	40,14
17	НИЖНЕВАРТОВСК	248	7,7	26 660	53	20	3,72	40,07
18	НИЖНЕКАМСК	227	1,1	23 234	57	15	5,29	39,64
19	КЕМЕРОВО	521	2,1	28 399	47	43	−5,20	39,19
20	РОСТОВ–НА–ДОНУ	1 048	2,4	23 859	54	16	−6,28	39,07
21	ПЕНЗА	506	1,4	19 349	56	24	−4,36	38,80
22	РЯЗАНЬ	509	1,8	13 491	63	20	−11,39	38,64
23	НОВЫЙ УРЕНГОЙ	120	6,3	53 820	46	22	−6,25	38,31
24	ПОДОЛЬСК	183	1,0	36 209	55	59	−2,64	38,25
25	АСТРАХАНЬ	506	1,4	18 111	53	30	−1,65	37,92
26	ЧЕБОКСАРЫ	448	1,1	14 727	63	47	−5,87	37,66
27	НОВОСИБИРСК	1 409	1,9	20 863	65	36	−6,77	37,60
28	ОРЕЛ	317	2,2	11 613	64	33	−6,52	37,49
29	УФА	1 031	1,7	15 195	55	32	−0,72	37,45
30	ЕКАТЕРИНБУРГ	1 344	2,0	21 883	67	28	−12,29	37,28
31	НОВОРОССИЙСК	229	1,5	20 059	77	16	1,14	37,20
32	САРАТОВ	827	1,7	16 477	61	24	−6,91	37,00
33	СТАРЫЙ ОСКОЛ	222	1,6	25 799	63	41	−0,99	36,96
34	ХАБАРОВСК	581	0,9	14 755	55	32	−1,20	36,83
35	БАРНАУЛ	598	1,8	13 407	63	21	1,23	36,75
36	ВЛАДИМИР	338	2,1	18 445	73	28	0,70	36,71
37	ЛЮБЕРЦЫ	158	2,8	2 821	100	38	25,60	36,52
38	ПЯТИГОРСК	143	2,4	23 000	60	34	−9,30	36,38
39	САРАНСК	296	0,9	16 591	53	24	0,06	35,96

ЛУЧШИЕ ГОРОДА – 2011		Рейтинг						
МЕСТО	ГОРОД	НАСЕЛЕНИЕ, ТЫС. ЧЕЛ.	ПОКУПАТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ ¹	РАСХОДЫ БЮДЖЕТА ² , РУБ./ЧЕЛ.	САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ БЮДЖЕТА ³ , %	НЕНАЛОГОВЫЕ ДОХОДЫ ⁴ , %	ДЕФИЦИТ / ПРОФИЦИТ ⁵ , %	ИТОГОВЫЙ ИНДЕКС
40	ТОМСК	509	1,3	12 207	52	16	–6,37	35,85
41	НИЖНИЙ НОВГОРОД	1 271	2,4	18 166	55	26	–4,97	35,64
42	ВОЛОГДА	286	1,2	15 026	68	26	0,57	35,63
43	СМОЛЕНСК	314	1,9	13 661	74	20	–3,81	35,29
44	АЛЪМЕТЬЕВСК	142	1,9	5 692	87	8	2,19	35,28
45	ЯРОСЛАВЛЬ	607	1,2	30 835	48	33	–10,68	35,27
46	ТВЕРЬ	410	2,3	17 322	63	41	–6,61	35,14
47	ПСКОВ	192	1,9	14 524	54	27	–0,71	35,04
48	УЛЬЯНОВСК	603	1,6	14 065	71	30	0,39	35,00
49	КОЛОМНА	148	1,2	29 910	76	42	–0,05	34,96
50	БРЯНСК	409	1,5	12 848	59	25	0,66	34,90
51	КАЛУГА	328	1,5	19 436	69	21	–6,49	34,80
52	КРАСНОЯРСК	962	1,3	16 298	56	25	–8,15	34,79
53	БЛАГОВЕЩЕНСК	206	1,0	14 268	56	20	–10,70	34,22
54	ИРКУТСК	581	1,2	12 375	77	23	4,46	34,08
55	КИРОВ	464	1,4	13 965	72	40	–1,64	33,91
56	ОРЕНБУРГ	526	1,5	16 817	61	29	0,25	33,89
57	ЩЕЛКОВО	108	2,8	4 850	100	34	2,51	33,80
58	ТУЛА	492	1,3	14 968	78	13	1,75	33,77
59	ЧЕЛЯБИНСК	1 096	1,5	18 373	53	17	–0,41	33,76
60	НЕФТЕКАМСК	120	1,0	11 407	42	21	–1,42	33,68
61	ЧЕРКЕССК	116	1,5	9 357	64	11	7,35	33,63
62	САМАРА	1 134	2,2	13 939	86	16	–7,96	33,60
63	ВОЛГОГРАД	980	2,1	16 201	65	25	–9,84	33,00
64	ОМСК	1 128	1,2	14 309	67	30	–4,03	32,88
65	ВОЛГОДОНСК	169	1,4	15 316	56	24	0,68	32,29
66	ЮЖНО–САХАЛИНСК	175	0,7	23 473	50	26	–8,77	31,99
67	ПЕРМЬ	986	2,0	21 217	73	21	8,75	31,87
68	ЧЕРЕПОВЕЦ	310	0,7	16 679	58	15	3,24	31,80
69	ЕЛЕЦ	110	1,3	19 846	42	16	–3,21	31,74
70	БАТАЙСК	104	0,8	16 254	48	26	–1,34	31,70
71	НОВОКУЗНЕЦК	564	1,3	29 103	44	38	0,92	31,59
72	БАЛАШИХА	198	2,2	22 174	71	51	–2,30	31,48
73	КОРОЛЕВ	176	1,5	24 576	73	53	–2,96	31,43
74	АБАКАН	164	0,6	13 405	73	37	1,54	31,23
75	МЕЖДУРЕЧЕНСК	104	0,9	28 222	46	36	–0,47	31,12
76	МАГНИТОГОРСК	410	0,5	18 820	53	12	–2,98	31,01
77	КОСТРОМА	270	0,8	13 637	66	23	0,75	30,70
78	ПЕТРОЗАВОДСК	271	1,5	12 575	60	32	–7,71	30,38
79	ПЕРВОУРАЛЬСК	134	0,7	13 529	51	18	1,05	30,27
80	ЭНГЕЛЬС	209	1,4	3 154	64	22	2,31	30,22
81	ИЖЕВСК	611	1,5	15 656	55	21	–13,49	30,15
82	НЕФТЕЮГАНСК	119	5,5	28 721	42	22	–6,07	29,78
83	КУРГАН	322	0,8	11 083	67	25	–5,72	29,43
84	ЙОШКАР–ОЛА	249	1,4	10 608	57	20	1,02	29,42
85	КАМЫШИН	116	0,8	16 565	71	33	–7,97	29,38
86	САЛАВАТ	156	0,6	12 529	58	23	–1,15	29,33

МЕСТО	ГОРОД	НАСЕЛЕНИЕ, ТЫС. ЧЕЛ.	ПОКУПАТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ ¹	РАСХОДЫ БЮДЖЕТА ² , РУБ./ЧЕЛ.	САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ БЮДЖЕТА ³ , %	НЕНАЛОГОВЫЕ ДОХОДЫ ⁴ , %	ДЕФИЦИТ / ПРОФИЦИТ ⁵ , %	ИТОГОВЫЙ ИНДЕКС
87	НАХОДКА	166	0,3	14 389	51	29	−0,04	29,32
88	СЕРПУХОВ	123	0,4	16 481	68	35	−5,60	28,99
89	НОВОЧЕРКАССК	177	0,7	14 586	54	25	0,50	28,91
90	ДИМИТРОВГРАД	127	1,0	10 595	66	25	1,14	28,85
91	НАЛЬЧИК	269	0,6	11 419	43	30	5,87	28,57
92	ЛЕНИНСК–КУЗНЕЦКИЙ	105	0,8	27 128	29	35	−2,38	28,25
93	НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ	510	1,5	14 221	48	20	−6,25	28,19
94	СЕРГИЕВ ПОСАД	106	1,3	4 191	83	48	15,67	28,04
95	АРМАВИР	188	1,0	14 590	60	23	−19,82	28,02
96	ИВАНОВО	403	1,4	13 128	62	22	−8,06	27,96
97	ВЛАДИВОСТОК	578	0,8	11 206	76	21	−4,08	27,73
98	ТАГАНРОГ	255	0,5	17 903	50	19	−4,39	27,40
99	СТЕРЛИТАМАК	272	1,0	11 437	48	40	−2,81	27,25
100	СЫКТЫВКАР	236	1,1	9 799	64	21	−4,56	27,16
ГОРОДА ВНЕ КОНКУРСА								
	МОСКВА	10 563	8,1	116 478	95	10	−14,40	45,23
	САНКТ–ПЕТЕРБУРГ	4 600	4,7	86 142	87	22	−2,11	53,61

¹ Оборот розничной торговли на душу населения, деленный на стоимость потребительской корзины в регионе

² Показатель скорректирован на индекс бюджетных расходов в регионе

³ Доля налоговых и неналоговых доходов в общих доходах бюджета

⁴ Доля неналоговых доходов в собственных доходах бюджета

⁵ Относительно всех доходов бюджета, включая безвозмездные поступления

МЕРКИ ДЛЯ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ

Гармоничный город — это город, комфортный для жителей: он обеспечивает их необходимым количеством врачей, детских садов, телефонной связью, общественным транспортом, хорошими дорогами, а также гарантирует низкую преступность. У его жителей высокие доходы и высокая занятость. Он строит много жилья и имеет высокий уровень инвестиций в основные фонды. У него высокая доля собственных доходов (без учета межбюджетных трансфертов). Он щедро расходует бюджетные средства на каждого жителя. Его администрация хорошо собирает доходы, о чем свидетельствует значимая доля неналоговых поступлений в собственных доходах бюджета. Наконец, расходы города соответствуют его доходам (нет бюджетного дефицита). Чтобы выяснить, насколько каждый из 164 российских муниципальных округов с населением от 100 тыс. человек близок к этому идеалу, **СФ** ввел пять основных индексов.

1. Композитный социальный индекс мы рассчитывали как среднее геометрическое четырех показателей: процентной доли занятых в общей численности трудоспособного населения, количества врачей на 10 тыс. человек, процентного охвата населения детскими садами, числа зарегистрированных преступлений на 10 тыс. жителей. Каждый из этих показателей был нормирован по максимальному значению (среди всех 164 городов) и принимал значения от 0 до 1.

2. Композитный инфраструктурный индекс рассчитывался как среднее геометрическое трех показателей: объема пассажироперевозок

за год на 10 тыс. горожан, доли дорог с качественным покрытием в общей протяженности автодорог в регионе, количества абонентских устройств передачи данных на 1 тыс. жителей в регионе. Далее как в пункте 1.

3. Строительный индекс вычислялся по количеству квадратных метров жилья на одного жителя, затем нормировался по максимальному значению (среди всех 164 городов).

4. Композитный индекс расходов (индекс богатства) — среднее геометрическое среднедушевого объема инвестиций в основной капитал, среднедушевых расходов бюджета (скорректированных на стоимость муниципальных услуг в регионе), потребительских расходов населения (среднедушевой оборот розничной торговли, деленный на стоимость минимальной потребительской корзины). Далее как в пункте 1.

5. Композитный индекс доходов (индекс финансовой эффективности) вычислялся как среднее геометрическое трех показателей: доли собственных доходов (без трансфертов) в общих доходах бюджета, доли неналоговых доходов в собственных доходах, коэффициента дефицита бюджета в процентах от доходов бюджета. Далее как в пункте 1.

Индекс города, определяющий его место в нашей сотне лучших городов, вычислялся как среднее геометрическое пяти индексов, умноженное на 10 для наглядности представления. При отборе победителей из топ-100 мы исключили города с местом ниже сотого хотя бы по одному из пяти показателей, а из оставшихся 33 кандидатов выбрали десять с наибольшим индексом города.

САМЫЙ ЗАПАДНЫЙ РОССИЙСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ЦЕНТР УЧИТСЯ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СВОИМИ ГЛАВНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ — БЛИЗОСТЬЮ К ЕВРОПЕ И ИЗОЛИРОВАННОСТЬЮ ОТ РОССИИ.

ОСОБАЯ ЗОНА

Кафедральный собор XIII века, красивые немецкие особняки, брусчатка. Калининград куда органичнее смотрелся бы в Германии, чем в России. Даже пиво в центре города пьют на европейский манер, пряча банки в бумажные пакетики.

Правда, немецкий порядок не везде совместим с широкой русской душой. Так, посаженные на границе тротуаров и проезжей части деревья в народе называют «солдаты вермахта». Озеленение проводили еще немцы до присоединения Кенигсберга (немецкое название Калининграда) к СССР в 1945-м. Теперь россияне бьют об эти немецкие деревья свои немецкие машины. Российские автомобили здесь — большая редкость. На их владельцев в городе смотрят как на не совсем здоровых людей. Когда до Европы чуть больше ста километров, проще привезти старую иномарку, чем тащить через несколько границ «Ладу».

Отношение калининградцев к стране, которую они называют «Большой Россией», особое, если не сказать «обособленное». «В России я был только в трех



*ПО ИНВЕСТИПРОЕКТАМ
В 2010-М МЫ ПОЛУЧИЛИ
НА КАЖДЫЙ СВОЙ РУБЛЬ
ТРИ РУБЛЯ ИЗ ДРУГИХ
БЮДЖЕТОВ*

СВЕТЛАНА
МУХОМОР

и.о. главы администрации
Калининграда

городах: в Москве, Питере и Мурманске. Зато Европу всю объездил, и она мне как-то ближе и роднее», — говорит мне местный бизнесмен. И добавляет: «Хотя я, конечно, патриот». В общем, Родина для калининградцев — понятие относительное.

ПОСЛЕ БАЛА

Раннее утро, а аудитора местного филиала СРО «Межрегиональное объединение строителей» Александра Орлова, плотного пятидесятилетнего мужчины с аккуратными усиками, уже плохое настроение. Он сорок минут пытался припарковаться у родного офиса, но тщетно: много кто сегодня

встал раньше его. Пришлось воспользоваться платной парковкой. Офис Орлова — в двух минутах ходьбы от главной площади. Весь центр Калининграда густо застроен торговыми и деловыми комплексами. На 1 тыс. горожан приходится 315 кв. м коммерческой недвижимости. Больше только в Москве — 326 кв. м. Так что парковка в центре Калининграда почти везде платная, около 30 руб. в час. Совсем не по-московски, но вполне по-европейски. Однако местное население далеко не все западные стандарты принимает одинаково охотно. Орлов рассказывает типичную для любого российского региона историю: строительный бум середины 2000-х в Калининграде сменился кризисом,

который постепенно заканчивается. В 2008 году местные девелоперы сдали 480 тыс. кв. м жилья. К 2010-му темпы строительства упали на 30%. Зато в этом году девелоперы надеются опять преодолеть психологически важную отметку 400 тыс. кв. м.

История с кризисным провалом характерна для всех российских городов. Нетипичной была предыстория. Находящийся под боком у Европы Калининград всегда был важен для федерального центра по геополитическим соображениям. Так что Москва не оставляет эксклав без внимания. В 1996-м город (как, впрочем, и вся область) получил неплохой подарок — статус особой экономической зоны (ОЭЗ). Ее резиденты не платят некоторые федеральные налоги, например, на добавленную стоимость, и ввозят товары из-за рубежа без пошлин. Муниципальные же налоги от стремительно росшей местной экономики (см. инфографику на стр. 60) продолжали поступать в бюджет.

Докризисный экономический бум подарил городу не только новые уютные микрорайоны, торговые центры и треклятую платную парковку, но также немало инвесторов. Размах проектов рос с каждым годом. После кризиса власти и бизнес думают, что делать с этим наследием.

Типичный пример — аэропорт Хабарово. Над маленьким старым зданием нависает гигантский металлический каркас будущего аэровокзала. Перед ним пустое поле, выложенное бетонными плитами, — будущая парковка. Будущее не приходит сюда вот уже два года. Местная авиакомпания «КД авиа» еще в 2007-м начала строительство международного

хаба. Но кризис не пережила. Власти ищут инвестора, который бы привел аэропорт в божеский вид. В «наследство» входит также мост через реку Преголя в центре Калининграда, чье строительство может поставить город на грань финансового краха. Мост,



**БИЗНЕС-ЦЕНТРЫ
КАЛИНИНГРАДУ БОЛЬШЕ
НЕ НУЖНЫ. ВСЕМУ
СВОЕ ВРЕМЯ. ИХ УЖЕ
НАСТРОИЛИ ДОСТАТОЧ-
НОЕ КОЛИЧЕСТВО**

**АЛЕКСАНДР
ОРЛОВ**

ДИРЕКТОР КАЛИНИНГРАДСКОГО
ФИЛИАЛА СРО
«МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ
СТРОИТЕЛЕЙ»

который должен решить транспортные проблемы Калининграда, начали возводить еще в 1980-х годах, в девятые бросили и опять возобновили в 2007-м, когда федеральный центр пообещал субсидии. В 2010-м Москва заменила субсидии кредитом в размере 3 млрд руб. А это фактически половина годового дохода городского бюджета. Как возвращать деньги, калининградцы пока не знают. Но стройку все равно не бросают. Из соображений патриотизма, наверное.

ЗАГРАНИЦА НАМ ПОМОЖЕТ

Про сложности с мостом мне рассказывает и. о. главы администрации Калининграда **Светлана Мухомор** (на момент написания статьи руководство города было освобождено от занимаемых должностей в связи с муниципальными выборами).

Ее кабинет расположен на втором этаже здания администрации. На первом — кафе. Рядом — ресторан и несколько магазинов. Город зарабатывает деньги.

— Сдача в аренду муниципальной собственности и земли дает городу чуть

больше 40% от всех собственных доходов, — рассказывает Мухомор четко, будто читает по бумажке. — Подоходный налог приносит еще 45%, а налоги с малого бизнеса дают 12%. Всего в прошлом году город получил около 6 млрд руб. собственных доходов.

После краткого экскурса в экономику моя собеседница добавляет уже совсем другим тоном:

— Конечно, денег всегда мало, так что экономим, боремся с дефицитом бюджета.

Под нож из-за дефицита попали в первую очередь культурные и социальные

программы вроде благоустройства дворов, спортивные мероприятия. В 2009 году расходы города превысили доходы на 10%, а на 2011 год принят бюджет с дефицитом уже 4%.

Собственные доходы — лишь малая часть всех доходов бюджета. 90% финансирования город получает «сверху» в виде субсидий и дотаций. Этим показателем, одним из самых высоких по России, Калининград

обязан все той же геополитике, а еще умению подключаться к федеральным целевым программам. Их в Калининграде столько, что Мухомор, кажется, сама путается. Здесь и модернизация ЖКХ, и строительство жилья для военных, и экология, и многое другое.

— Мы привлекаем не только средства из федерального и областного бюджетов, но и гранты от иностранных

государств, — говорит Мухомор. — Вот наша музыкальная школа, например, совсем недавно получила грант в размере 900 тыс. евро на 2011 год. Мы должны вложить со своей стороны 4 млн руб. Как можно отказываться? Отказаться от федеральной помощи не готов и крупный бизнес. **Игорь Орлов**, генеральный директор судостроительного завода «Янтарь», входящего в государственную Объединенную судостроительную корпорацию, из Северодвинска приехал поднимать предприятие в 2008-м. Сейчас он перечисляет, что успел сделать за три года. В 2008 году на «Янтаре» практически не было заказов, количество работников сократилось до 1,6 тыс. человек, хотя в советские

годы здесь работали более 12 тыс. сотрудников. Сейчас предприятие имеет заказы до 2015 года. Количество сотрудников выросло до 4,5 тыс. человек. Выручка в 2009-м составила 9,5 млрд руб. (почти втрое больше, чем годом ранее).

— Судостроение естественно для Калининграда. Здесь удачное место, хорошие кадры, нормальные коммуникации, Европарядом, — перечисляет



В КАЛИНИНГРАДЕ И ОБЛАСТИ ХОРОШО С ДОРОГАМИ: ОТ НЕМЦЕВ МНОГО ОСТАЛОСЬ, И В 2000-Х АКТИВНО СТРОИЛИ. ДЛЯ ТОРГОВЛИ ЭТО МИНУС: ИЗ ЛЮБОЙ ТОЧКИ ДОЕЗЖАЕШЬ ДО СУПЕРМАРКЕТА ЗА 15 МИНУТ. МАГАЗИНЫ У ДОМА ЗДЕСЬ ИДУТ ПЛОХО

**НИКОЛАЙ
ВЛАСЕНКО**

ОСНОВАТЕЛЬ СЕТИ
«ВИКТОРИЯ»

Орлов плюсы от расположения завода. — Мы можем потянуть за собой всю область. Ведь для постройки корабля мы привлекаем до двухсот сторонних компаний из самых разных отраслей: от машиностроения до мебельной промышленности.

Правда, чтобы тянуть область, технологически отставшему заводу сперва самому нужно подтянуться. В прошлом году «Янтарь» попал

в программу развития оборонно-промышленного комплекса. Государство обещало выделить заводу 17 млрд руб. в течение семи лет.

— Закончим модернизацию, сможем конкурировать с ведущими мировыми производителями, — не без гордости отмечает Орлов. Без федеральных денег конкуренции быть не может.

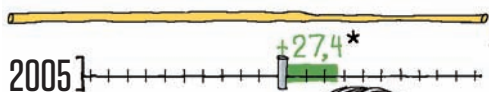
На статус локомотива эконо-

мики города и области претендует не только «Янтарь». В Калининграде располагается старейшее российское сборочное производство иномарок — «Автотор», где собирают автомобили BMW и KIA. В центре города высится здание головного офиса компании «Телебалт», владеющей заводом по сборке телевизоров Ericsson, Hitachi, JVC, Panasonic, Philips, Samsung. В общем, у региональных властей есть на что поставить.

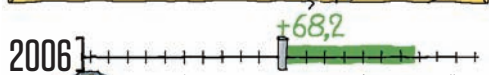
СВОИМИ СИЛАМИ

— Калининграду надо решить, каким путем двигаться, — говорит **Николай Власенко**, основатель сети «Виктория». — Вариантов всего два.

ПУТЬ ЭКСКЛАВА



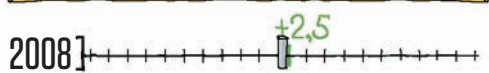
16 сентября депутаты Калининградской областной думы наделили Георгия Бооса полномочиями губернатора.



1 апреля вступил в силу Федеральный закон №16-ФЗ «Об особой экономической зоне в Калининградской области и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации». Резиденты ОЭЗ получают льготы по уплате налога на прибыль и налога на имущество.



В Калининграде отменяют льготы на ввоз подержанных иномарок. КОЛИЧЕСТВО МАШИН НА ТЫСЯЧУ НАСЕЛЕНИЯ

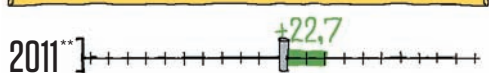


В городе проходит серия митингов против повышения транспортного налога. Народные выступления становятся причиной отставки руководства области.

АКЦИИ ПРОТЕСТА В КАЛИНИНГРАДЕ

24 октября 2009 года	500 человек
12 декабря 2009 года	3 тыс. человек
30 января 2010 года	10 тыс. человек

Источник: УВД Калининграда



Было выделено правительством России до 2018 года из федерального бюджета на реконструкцию и техническое перевооружение ОАО «Прибалтийский судостроительный завод „Янтарь“» в Калининграде.

* Здесь и далее индекс промышленного производства (изменение в процентных пунктах по отношению к предыдущему году), по данным администрации Калининградской области

** Прогноз

Или развивать предприятия, которые могли бы заместить импорт в Россию, или ставить на экспорт. Но в любом случае пока без поддержки федерального бюджета нам не прожить.

На днях Власенко закрыл сделку по продаже своего бизнеса компании «Дикси». Теперь он умиротворенно пьет зеленый чай и философствует.

— У нас тут вообще очень много иностранных продуктов: польские овощи, прибалтийская «молочка» и конфеты,— приводит Власенко пример из знакомого ему ритейла.— Что нам остается делать, если в марте калининградской картошки уже не осталось, а вот польская есть, и очень хорошая? Везти картошку из России? Дорого. Проще купить в Польше. Но нам европейские рынки уже почти закрыли. Действие закона 13-ФЗ заканчивается.

Что такое «13-ФЗ», знает любой калининградский бизнесмен: этот закон от 1996 года придал области статус ОЭЗ. Его действие уже частично приостановлено, полностью льготы исчезнут в 2016 году. Новый закон об ОЭЗ, 16-ФЗ, уже не предусматривает никаких таможенных и налоговых послаблений.

В середине 2000-х город был главной перевалочной базой на пути подержанных немецких машин в Россию. В 2008-м перестал — правительство отменило льготы на ввоз иномарок. От этого умер первый бизнес Вадима Снигирева. Он, впрочем, тут же переориентировался на более респектабельное направление. Теперь Снигирев сидит в просторном кабинете, носит дорогой костюм, рубашки с запонками и владеет дилерским центром Skoda — «Отто кар».

Контракт со Skoda Снигиреву достался от «московской», по его словам, обанкротившейся дилерской сети «Инком». Свой новый бизнес Снигирев начал в марте 2010 года. Сейчас он реализует 35 машин в месяц (раньше он за этот же срок продавал

50 подержанных иномарок), а в мае заканчивает строительство нового дилерского центра. Вадим Снигирев с гордостью показывает первую корпоративную награду: «Отто кар» стал третьим среди дилерских центров Skoda в России по продажам машин таксомоторным предприятиям. Впереди только москвичи и питерцы. Немцы Снигиреву таких грамот не давали. Видно, что быть респектабельным владельцем дилерского салона ему нравится куда больше, чем заниматься перегонном старых машин.

— Проблема нашего города в том, что мы закрыты, у нас нет связи с внешним миром. Вокруг заграница, а до России далеко,— размышляет он.— Вот мы и варимся в своем котле. Но это не так уж и плохо: в области живет миллион человек, дороги хорошие, с покупательским спросом здесь все хорошо.

Теперь Снигирев хочет открыть еще один дилерский центр. В Калининграде пока не представлены Mazda, Citroen и Suzuki. Есть из чего выбрать.

Вечер. До отъезда еще пара часов, и я отправляюсь бродить по улицам. К окраине пейзаж постепенно меняется. Разбитые тротуары с огромными лужами, разваливающиеся от старости немецкие коттеджи. Но именно здесь я понимаю, что сила Калининграда — в его жителях, патриотах своего города. Оказавшись в типичной для российского города обстановке, я не задумываясь кидаю окурок мимо урны, и импозантный старичок делает мне замечание: «Выбрасывайте сигарету, пожалуйста, аккуратнее. Вы же все-таки в центре Европы».

Даже если Калининград можно сравнить с закрытым котлом, то остается признать, что стоит он в очень выгодном месте.



БЕЛГОРОД — ПОИСТИНЕ БАЛОВЕНЬ СУДЬБЫ, НЕ СЛОМЛЕННЫЙ КРИЗИСОМ. ЕГО КОРМЯТ ДВЕ ДОЙНЫЕ КОРОВЫ: ЩЕДРЫЕ ВЛИВАНИЯ ИЗ ОБЛАСТНОГО БЮДЖЕТА И МОЩНЫЕ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКИ ИЗ ПИЩЕПРОМА.

БЕЛГОРОДСКИЙ САХАР

Редкий город настолько соответствует своему имени, как Белгород — областной центр в Центральном Черноземье. С вершины Харьковской горы город кажется россыпью рафинада. Белые кубики домов перемежаются серебристыми, бежевыми, голубыми: штаб-квартиры агрохолдингов из стекла и бетона, серые цементный и асбестоцементный заводы. Дома в Белгороде в основном малоэтажные. Это плоды усилий губернатора области **Евгения Савченко**, горячего сторонника индивидуального жилищного строительства. Авторитет губернатора в городе непререкаем, мэр не выбирается, а назначается тем же губернатором. Нынешний мэр, **Сергей Боженков** (на фото), назначен в феврале 2011-го. Савченко — главный двигатель инвестиционных начинаний в городе и благоустройства. На центральных площадях и улицах чистота, но дворников, слоняющихся, как в Москве, с метлами среди бела дня, не видно. Зато на улице 50-летия Белгородской области есть целый памятник дворнику — его установили в 2006 году.



НА ОТСУТСТВИЕ ПОДДЕРЖКИ ОБЛАСТИ НЕ ЖАЛУЕМСЯ. В 2009 ГОДУ ПОЛУЧИЛИ ИЗ ОБЛАСТИ НА 56,8% БОЛЬШЕ СРЕДСТВ, ЧЕМ В 2008-М. ДОБАВИЛИСЬ СУБСИДИИ ИЗ ФОНДА СОДЕЙСТВИЯ РЕФОРМАМ ЖКХ, А ТАКЖЕ СУБСИДИИ НА РЕМОНТ ДОРОГ

СЕРГЕЙ
БОЖЕНОВ

МЭР БЕЛГОРОДА

Все тротуары мощены аккуратной плиткой — продукцией местного завода ОАО ЖБК-1. «Нашей плитки полно в Москве и Санкт-Петербурге. Даже в кризис деньги на благоустройство территорий всегда находились. Поэтому дела завода идут хорошо», — рассказывает владелец строительного холдинга УК ЖБК-1 (и одноименного завода

плитки) **Юрий Селиванов**. На долю холдинга приходится 20% объемов белгородского строительства. В 2009-м по объемам жилья на душу населения Белгород занял 17-е место среди городов с населением от 100 тыс. человек. Квартиры в нем охотно покупают состоятельные переселенцы из Норильска, Ханты-Мансийска, Нового Уренгоя, Сургута и Нефтеюганска. Но и без них новостройки не пустуют: у города много льготных программ для покупателей жилья.

БОДРАЯ КОЛБАСА

Среди городов с численностью населения от 100 тыс. человек Белгород считается крепким середняком. В кризис

он только упрочил свои позиции, передвинувшись в очень крепкие середняки. У большинства городов налоговые доходы в кризис упали — у Белгорода же, наоборот, выросли. И все благодаря пищепрому, на долю которого приходится 32% всей белгородской обрабатывающей промышленности. Область производит 16,5% всей российской курятины и 12% свинины.

занимают 18-е место в РФ по потреблению молочных продуктов.

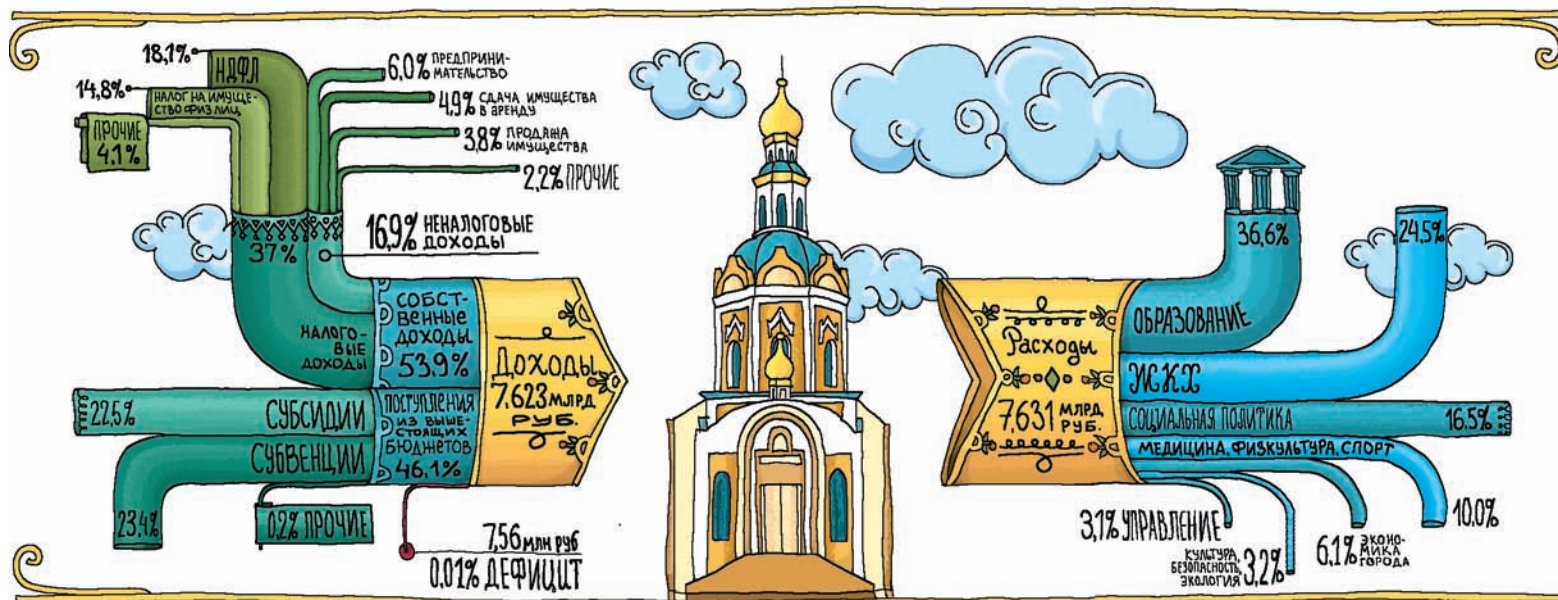
ГОРОД ПРОТИВОРЕЧИЙ

Хотя Белгород считается флагманом сельского хозяйства РФ, местные жители жалуются на высокие цены: стоимость продуктов в городе такая же, как в соседних регионах, если не выше. Представитель администрации

не дотягивает до богатого Липецка — вотчины НЛМК (310).

Но рост благосостояния причиняет массу неудобств: областной центр задыхается в пробках, и в городе последние годы активно расширяют проезжие части. На окраине города стоит необычный памятник честному гаишнику — старшине Павлу Гречихину. Смирнова уверяет, что в советские времена жил такой неподкупный

БЮДЖЕТ БЕЛГОРОДА В 2009 ГОДУ



Источники: отчеты об исполнении бюджета Белгорода за 2008 и 2009 годы

В городе квартируются свиноводческий холдинг «Агро-Белогорье», производитель курятины «Белая птица», Белгородский молочный комбинат, разливающий молоко под брендом Parmalat, поставщик сгущенки «Белгородские молочные продукты», входящий в десятку крупнейших отечественных производителей мороженого «Белгородский хладокомбинат» (марка «Бодрая корова») и многие другие. Они процветают. В кризис продажи сгущенки выросли на 29%, колбасы — на 88%. Причем значительную долю произведенного в области мяса и молока белгородцы потребляют сами. Жители области съедают больше всех в стране мяса в пересчете на душу населения после Московской области и

Вероника Смирнова объясняет это тем, что цены взвинчивают федеральные сети, на которые приходится 27% местной торговли. Кроме того, они торгуют продукцией своих более дорогих (федеральных) поставщиков. Производителей тоже беспокоит рост влияния сетей. Например, доля Белгородского хладокомбината на рынке за несколько лет снизилась с 85% до 75%. Эти 10 процентных пунктов отъели в первую очередь сети со своими частными марками мороженого. Впрочем, причиной высоких цен могут быть и сами местные жители. Белгородцы состоятельны. По итогам 2010 года на 1000 человек приходится 298 автомобилей, это больше, чем в соседнем Курске (270), и немного

автоинспектор, которому доводилось штрафовать и секретаря белгородского обкома КПСС, и даже собственную жену. А на постаменте высечен девиз Гречихина: «Добрая слава важнее богатства».

Сегодня же государевы люди в Белгороде предпочитают иметь и славу, и богатство одновременно. Показательный пример — крупный белгородский свиноводческий холдинг «Агро-Белогорье», созданный в 2007 году, принадлежит бывшему руководителю департамента экономического развития области Владимиру Зотову.



«ДАЛЬШЕ ОТ НАЧАЛЬСТВА, БЛИЖЕ К КУХНЕ». ВЕРНОСТЬ ЭТОЙ НЕХИТРОЙ АРМЕЙСКОЙ МУДРОСТИ ВОРОНЕЖ НЕ РАЗ ПРОВЕРЯЛ НА СЕБЕ. В КРИЗИС ГОРОД ОКАЗАЛСЯ ОДНИМ ИЗ НАИБОЛЕЕ СТАБИЛЬНЫХ И ГАРМОНИЧНО РАЗВИТЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ.

ЗЕМЕЛЬНЫЙ УДЕЛ

«Мы третьи? А вы только по Черноземью считали? Как по всей России?!» — удивляется глава Саморегулируемой организации строителей Воронежской области **Сергей Морозов**. Он хоть и патриот родного Воронежа, но никак не может поверить, что ситуация в его городе намного лучше, чем в большинстве других городов России. Машиностроение умерло, дороги в колдобинах, воду в некоторых домах дают по расписанию. Зато по уровню развития животноводства Воронежская область входит в пятерку лучших регионов страны. За 2009 год объем производства вырос на 16%. Похоронив машиностроение, Воронеж начал активно развивать пищепром и торговлю. Инвестиционная непривлекательность города только сыграла местным бизнесменам на руку.

АГРОНЕВЕЗЕНИЕ

У Воронежа два преимущества: выгодное расположение и плодородные земли. Первое столетиями мешает развиваться второму.

Воронеж стал активно расти после того, как Петр I в XVII веке решил строить здесь первый в России военноморской флот. Спустя несколько лет военная верфь была перенесена



*В ЭТОМ ГОДУ МЫ
НА ПРАЗДНОВАНИЕ
425-ЛЕТИЯ ПОТРАТИМ
ОКОЛО 4 МЛРД РУБ. ВСЕГО
ИЗ ФЕДЕРАЛЬНОГО,
РЕГИОНАЛЬНОГО,
ГОРОДСКОГО БЮДЖЕТОВ
НА ОБУСТРОЙСТВО УЙДЕТ
БОЛЕЕ 10 МЛРД РУБ.*

СЕРГЕЙ
КОЛИУХ

МЭР ВОРОНЕЖА

в Тавров, а вместе с ней ушли из города и заработки на строительстве судов. Местные жители вспомнили про чернозем. К концу XIX века Воронеж стал важным торговым и сельскохозяйственным центром.

В XX веке «центр» опять вспомнил о стратегически выгодном расположении Воронежа. В 1930-е годы он был выбран для строительства Авиационного завода №18, который в Великую Отечественную снабжал фронт самолетами Ил-2. С началом холодной войны в город потекли деньги на производство двигателей космических ракет и приборов радиосвязи. За советские годы в Воронеже было построено более полутора десятков заводов.

В полузасекреченном городе готовили инженеров, а не животноводов, и о сельском хозяйстве забыли.

Чем мощнее был взлет Воронежа как одного из центров оборонной промышленности, тем большее оказалось падение. С началом перестройки финансирование оборонной промышленности сократилось. Воронежские заводы выживали как могли. НПО «Электроника», один из крупнейших военных заводов страны, переквалифицировался на выпуск видеомagneтофонов «Электроника ВМ-12». Но с распадом СССР

государственное финансирование прекратилось вовсе, а бизнесмены, получавшие заводы в ходе приватизации, не спешили инвестировать в их развитие, констатирует владелица воронежского маркетингового агентства «СтоЛица» **Евгения Перевозчикова**. Не повезло Воронежу и в тучные 2000-е. Время, которое могло бы пойти на привлечение инвестиций, ушло на политические игры. Занявший в 2004 году пост мэра член «Справедливой России» **Борис Скрынников** конфликтовал с губернатором-единороссом **Владимиром Кулаковым**. Но, кажется, политика отвлекла чиновников от войны с бизнесом. Тот же вспомнил о черноземе и торговле.

ТОРГОВОЕ ОЖИВЛЕНИЕ

На оставшееся с советских времен производство приходится лишь 7% от валового регионального продукта (по данным Росстата за 2009 год). А вот на пищепром, общественное питание и торговлю — 37% ВРП.

Среди тех, кто не растерялся в перестройку, — предприниматель и депутат Воронежской областной думы **Аркадий Пономарев**. За 10 лет он создал, пожалуй, самый успешный воронежский брэнд — «Вкуснотеево». В 1987 году Пономарев пришел на «Молочный комбинат Воронежский» главным инженером, а в 1992-м приватизировал компанию, став ее генеральным директором. Пономарев обновил оборудование, увеличив мощность комбината на 80%. Получилась компания с выручкой 6 млрд руб. (в 2009 году), контролирующая 5% молочного рынка России. В прошлом году Пономарев выкупил у города производителя детского питания «Малыш».

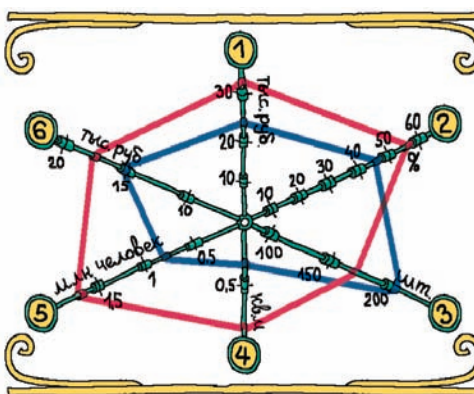
По похожему пути пошли владелец «Комбината мясного Калачеевский» **Николай Астанин**, владелец хлебопромышленного холдинга «Белста-рагро» **Григорий Федяков**, владелец

2,3

МЛРД РУБ.

на столько выросли доходы бюджета Воронежа в первом полугодии 2010-го по сравнению с аналогичным периодом 2009-го. Треть суммы город заработал на предпринимательстве

ВОРОНЕЖ И РОССИЯ В 2009 ГОДУ



■ Показатели Воронежа
■ Средние показатели городов с населением не менее 100 тыс. человек

- ① Оборот розничной торговли на душу населения
- ② Коэффициент занятости
- ③ Количество преступлений на 10 тыс. человек
- ④ Площадь сданного жилья на душу населения
- ⑤ Пассажирыперевозки на 10 тыс. человек
- ⑥ Расходы на душу населения с учетом регионального индекса бюджетных расходов

Источник: Росстат

завода по производству плавленых сырков «Янтарь», которым на рынке считают **Николая Братющенко**, и владелец «Мебели Черноземья», депутат облдумы **Николай Послухаев**. Все эти компании контролируют до 90% местных рынков в Воронежской области («Вкуснотеево» — 99%). Как им это удается? Например, Николай Послухаев открыто выступает против прихода в Воронеж IKEA. Летом прошлого года строительство магазина IKEA в городе было заморожено «из-за коррумпированности российских чиновников», говорится в сообщении компании.

Не отстают от производителей и ритейлеры. За прошедшие полтора года в Воронеже открылось пять торговых

центров. Удивительные цифры, если учесть, что средняя по городу зарплата составляет 17 тыс. руб. в месяц — ниже, чем в трети российских регионов. «Все дело в теневых доходах», — объясняет профессор экономики, почетный гражданин Воронежа **Владимир Эйтингон**.

ГОРОДСКИЕ СТАРANIA

На налоги приходится лишь треть всех доходов Воронежа. Они составили по итогам первого полугодия 2010-го 8 млрд руб. Треть пришлось на дотации вышестоящих бюджетов. Оставшееся город заработал сам.

Заняв в 2008 году кресло мэра Воронежа, **Сергей Колиух** объявил полную инвентаризацию городского хозяйства. В итоге на управлении имуществом город заработал еще треть от общих доходов — больше, чем в половине российских регионов.

Хуже обстоят дела с привлечением инвестиций. По оценкам главного редактора воронежского журнала De Facto **Максима Гальперина**, Воронеж находится во второй десятке инвестиционно привлекательных городов. Причина тому — неправильное понимание воронежцами конкурентных преимуществ города: в их головах он по-прежнему центр авиастроения, а не пищепрома и торговли.

В петровские времена воронежцы за неимением доходов от военной промышленности готовы были развивать пищепром и торговлю. Поэтому идут по их стопам. В 2009 году именно на эти отрасли, по данным Центробанка, приходилась половина выданных в области кредитов. В феврале администрация Воронежа зарегистрировала в Роспатенте товарный знак «Столица Черноземья». До «Житницы России» рукой подать.



«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОТОБРАЛ УЧАСТНИКОВ С САМЫМ СИЛЬНЫМ ПАДЕНИЕМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЗА МИНУВШИЙ ГОД. КАК ВЫЯСНИЛОСЬ, В КРИЗИСНОМ 2009-М БОЛЬШЕ ВСЕГО СДАЛИ ПОЗИЦИЙ МОНОГОРОДА, А ТАКЖЕ ГОРОДА, ЛИШИВШИЕСЯ ПОДДЕРЖКИ РЕГИОНАЛЬНЫХ БЮДЖЕТОВ.

ДОЛГИ КАЗАНЬ

Склонность администрации Казани к амбициозным проектам сыграла с бюджетом родины «Казаньоргсинтеза», Казанского вертолетного завода и других крепких налогоплательщиков дурную шутку. В 2008-м город выиграл конкурс на проведение Всемирных летних студенческих игр 2013 года. Финансировать строительство стадионов должны были вышестоящие бюджеты, но из-за кризиса город получил в 2009 году на треть меньше трансфертов, чем в 2008-м: 5,34 млрд против 7,64 млрд руб. Чтобы свести концы с концами, город урезал соцрасходы. Не помогло: в бюджете возник огромный дефицит — 4,93 млрд руб. (35,6% доходов). Бюджет города был дефицитным с 2005 года, хотя не настолько. Казань неоднократно залезала в долги. В этот раз город заделал брешь бюджетным кредитом 5 млрд руб., увеличив муниципальный долг до астрономической суммы 10,5 млрд руб. Проблема в том, говорит аналитик «Финама» **Татьяна Менькова**, что долги увеличиваются, а предпосылок для роста доходов нет. Коммерческая компания с такой долговой нагрузкой давно бы обанкротилась.

ПОКАЗАТЕЛИ

ДЕФИЦИТ БЮДЖЕТА

Место

2008 год — 15-е

2009 год — 1-е

Причины

Резкое снижение объемов трансфертов из бюджета Татарстана на фоне роста муниципальных расходов в связи с подготовкой к Универсиаде-2013

284,1%

На столько вырос бюджетный дефицит Казани в 2009-м — на фоне 19-процентного падения доходов по сравнению с 2008 годом

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА ВЛАДИВОСТОК

ПОКАЗАТЕЛИ

СОЦИАЛЬНЫЙ ИНДЕКС

Место

2008 год — 3-е

2009 год — 78-е

Причины

Из-за ввода заградительных пошлин на иномарки доходы жителей города снизились, занятость упала, что привело к социальному взрыву в 2009-м

Весь позапрошлый год Владивосток, столица Приморского края, был охвачен беспорядками. Каждый месяц на улицах города проходили многотысячные митинги с требованиями отставки правительства, которые заканчивались столкновениями с ОМОном и арестами. А в День космонавтики, 12 апреля, жители вышли на улицы с транспарантами, призывавшими отправить в космос президента и премьер-министра. Причиной «популярности» властей и народных волнений стало двукратное повышение ввозных таможенных пошлин на иномарки с 1 января 2009 года, которое больно ударило по карману всех жителей Владивостока. Дело в том, что чуть ли не каждая семья в городе занималась ввозом или перегоним поддержанных японских иномарок. Но высокие импортные пошлины сделали этот народный бизнес нерентабельным. «Раньше в порту Владивостока было полно кораблей с машинами, дожидавшихся разгрузки, а автостоянки на таможне были битком забиты „японками“, — вспоминает генеральный директор Первого коллекторского бюро **Павел Михмель**. — Сейчас все пусто». Так как тысячи автомобилистов и торговцев остались без заработка, уровень жизни в городе ухудшился: оборот розничной торговли на душу населения снизился на 14%. Кроме того, резко выросла преступность. В 2009 году число зарегистрированных преступлений по сравнению с 2008 годом подскочило сразу более чем втрое — с 5743 до 21 047. В результате Владивосток оказался лидером падения по социальному индексу в рейтинге **СФ** среди городов с населением более 100 тыс. человек.

СТРОИТЕЛЬСТВО СЕВЕРОДВИНСК

В дни выдачи зарплаты рабочим завода «Севмаш», строящего атомные подводные лодки и авианосцы, северодвинские магазины выполняют месячный план продаж. Северодвинск — классический моногород, чье благополучие зависит от градообразующего предприятия. Трагедия в том, что госзаказ на «Севмаше» в последние годы упал на 80%. Рабочие покидают город: сварщики уехали в Финляндию, токари и фрезеровщики на Урал. Некогда славный город корабелов входит в десятку самых депрессивных в России. В кризисное время депрессия только усилилась, о чем свидетельствует 12-кратное снижение и без того низких объемов жилищного строительства в 2009 году по сравнению с 2008-м. Так, в 2009 году в Северодвинске было построено всего 841 кв. м. Абсолютный антирекорд страны. Однако в прошлом году мэр Северодвинска **Михаил Гмырин** нашел способ вывести город из депрессии, добившись включения в дополнительный перечень из 10 моногородов, перепрофилирование которых будет финансировать федеральный бюджет. В начале этого года федеральные власти выделили городу около 1 млрд руб.

ПОКАЗАТЕЛИ СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНДЕКС

Место
2008 год — 156-е
2009 год — 164-е
Причины
Проблемы градообразующего предприятия, из-за которых начался отток жителей и проблемы бюджета. Финансировать жилищное строительство было нечем и незачем

91,9%

На столько меньше жилья построили северодвинские девелоперы в 2009 году по сравнению с 2008 годом

ГОСПОДДЕРЖКА ЛЮБЕРЦЫ

Объем недофинансирования Люберец вышестоящими бюджетами поражает: минус 98,5% к уровню 2008 года и на 92% меньше, чем планировала администрация города. Правда, в финансовом управлении администрации Люберец **СФ** объяснили, что эта прореха в бюджете города техническая: мол, трансферты упали на счет Люберецкого муниципального района 31 декабря 2009 года, а до города дошли лишь в январе 2010-го. Зная о неравномерности поступления трансфертов, город заблаговременно форсировал сбор собственных налоговых и неналоговых доходов — прежде всего НДФЛ и земельного налога, а также арендной платы за земельные участки. Администрация даже создала специальную комиссию по мобилизации доходов. В результате город собрал в свой бюджет на 54% больше, чем в 2008 году: 524,2 млн против 340,3 млн руб. Поистине не было бы счастья, да несчастье помогло. Одновременно Люберцы урезали свои расходы на 10%. Под нож пошли статьи затрат на модернизацию ЖКХ, на строительство и ремонт дорог (финансирование полностью прекращено), на социальные выплаты (профинансировано 16% плана). Меньше всего пострадали расходы на ЖКХ (86% плана) и на содержание администрации (71%). Так что 2009 год город закончил с внушительным 25-процентным бюджетным профицитом. Но несмотря на все ухищрения администрации, финансы города остаются скудными. В 2009 году Люберцы заняли последнее место в рейтинге по среднему расходу на душу населения муниципального бюджета. Поэтому при такой бедности финансовая стабильность — утешение слабое.

ПОКАЗАТЕЛИ ОБЪЕМ БЕЗВОЗМЕЗДНЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ

Место
2008 год — 143-е
2009 год — 164-е
Причины
По вине области город не получил трансфертов. Усилия администрации по сбору доходов не помогли вывести Люберцы из бюджетной ямы

РАСХОДЫ СЫЗРАНЬ

Когда на АвтоВАЗе в Тольятти останавливался конвейер, замедлилась жизнь и на заводах города Сызрани, что в Самарской области. Ведь в экономике Сызрани доля предприятий автопрома составляет 40%. Отрасль оказалась в глубокой депрессии, и производство у поставщиков АвтоВАЗа в Сызрани — «Пластика», «Кардана», Сызранского автоагрегатного завода — упало на треть по сравнению с 2008-м. В общей численности трудоспособного населения Сызрани доля занятых снизилась с 49,5% до 44%, а среднелюдиной оборот розничной торговли упал на 16%. Муниципальные финансы пострадали столь же сильно, так как основной статьей городских доходов считался НДФЛ. Еще более крупным источником денег для города были трансферты из бюджета Самарской области (36,3%). Только вот область мало чем смогла помочь Сызрани: автопромышленный регион в течение года четырежды секвестировал собственный бюджет. Сызрань получила от региональной администрации на 58,6% меньше выплат, чем в 2008-м. Город трижды пересматривал свой бюджет, урезав программу капитального ремонта жилья и проекты строительства поликлиники и детского дома. От реконструкции бани, ремонта канализации и стадиона отказались сразу. В рейтинге городов Сызрань вышла в рекордсмены по падению расходов бюджета на душу населения, заняв также четвертое место по падению объемов трансфертов — после Люберец, Альметьевска и Краснодара.

ПОКАЗАТЕЛИ СРЕДНЕДУШЕВЫЕ РАСХОДЫ БЮДЖЕТА

Место
2008 год — 69-е
2009 год — 147-е
Причины
Из-за проблем областного бюджета город недополучил треть доходов. Те же трудности испытывала вся Самарская область



БУКВЫ ДЛЯ ЦИФРЫ

НЕКОГДА «САМАЯ ЧИТАЮЩАЯ СТРАНА» СТРЕМИТЕЛЬНО ОБЗАВОДИТСЯ ЭЛЕКТРОННЫМИ КНИГАМИ. РЫНОК РИДЕРОВ В РОССИИ РАСТЕТ НЕВИДАННЫМИ ТЕМПАМИ.

— Надо же, у тебя библиотека? — именно таким удивленным возгласом, по мнению гендиректора компании Wexler Михаила Петренко, через десять лет люди станут реагировать на книжные полки в квартирах своих знакомых. Стеллажи, уверен Петренко, будут заменены компактными ридерами — электронными устройствами для чтения.

Популярность ридеров в России быстро набирает обороты. За 2010 год, по данным компании Smart-Marketing, было продано 539 тыс. устройств — на 285% больше, чем в предыдущем году, и почти на 1000% больше, чем в 2008-м. Вплоть до 2010 года рынок электронных книг нельзя было назвать массовым. Те немногие устройства, которые попадали в Россию легально, продавались в основном через интернет-магазины по 12–15 тыс. руб.



Однако с 2008 года цена на ридеры неизменно снижалась. Как только в рознице устройства стали стоить меньше 10 тыс. руб., «процесс пошел».

РИДЕР РЫНКА

Генеральный директор российского представительства компании RocketBook **Евгений Милица** настолько любит электронные версии книг, что готов закрыть глаза на сомнительное происхождение контента. Недавно Милица купил модный роман **Грегори Дэвида Робертса** «Шантарам». Из более чем 850 страниц бумажного варианта он осилил сотню, потом скачал в ридер электронную версию, по его признанию, «откуда-то из интернета».

Украинская компания RocketBook — безусловный лидер российского рынка электронных книг. В 2010 году она продала в нашей стране 180 тыс. устройств. Агентство SmartMarketing оценивает долю RocketBook в 40%. Ридеры RocketBook одними из первых появились в России, славятся стабильным софтом и поддерживают максимальное количество форматов — 12 против шести-семи в среднем по рынку. Ближайшие конкуренты отстают на порядок: доля еще одной украинской компании LBook равна 6,4%, китайской Onyx — 5,6%, а Sony, ридеры которой пока поставляются в Россию по «серым» каналам, — 5,4%.

Большинство продаваемых в России «читалок» основаны на технологии электронных чернил, или e-ink.

Монополию на них до появления альтернативных технологий долгое время держала тайваньская E-Ink Holding (ранее Prime View International — PVI). У таких экранов отсутствует излучение, что делает их якобы менее вредными для глаз, чем жидкокристаллические настольные мониторы.

RocketBook создана в 2007 году в Киеве: ее идеолог и один из основателей **Олег Науменко** вдохновился идеей собственной «читалки» на одной из международных выставок. В сентябре 2008-го компания выпустила первый аппарат на e-ink. Разрабатывать свою технологию электронных чернил для этого уже было не нужно — ее закупали у PVI азиатские OEM-производители. Достаточно было разместить заказ у одного из них (Науменко договорился с Netronix) и разработать софт, чем занималась киевская команда программистов. В середине 2009 года компания вышла на российский рынок, а также открыла представительства в Израиле, США и Европе. В 2010-м оборот RocketBook составил порядка \$75 млн, половина которого, по расчетам **СФ**, пришлось на Россию. Сейчас компания, по оценке Morgan Stanley, занимает 5% мирового рынка электронных книг. В прошлом году RocketBook перевела производство на тайваньскую Foxconn, выпускающую продукцию для Apple, Sony, Microsoft и др. В 2011-м, по словам Евгения Милицы, RocketBook планирует продать 1,5 млн устройств по

Фото: Марк Боярский



КРИСТАЛЬНЫЙ ПОХОД

Гендиректор Wexler Михаил Петренко сделал ставку на электронные книги с жидкокристаллическим экраном

всему миру (600 тыс. из них — в России), а в третьем квартале выпустит e-ink-книжку с цветным экраном.

Однако в конце 2010-го у продукции RocketBook, равно как и у всех ридеров на электронных чернилах, внезапно появился мощный конкурент.

УРАГАННАЯ ВОЛНА

— Безопасных книг не бывает: много читать вредно даже на бумаге, — горячится Михаил Петренко, адепт электронных книг на TFT-дисплеях, то есть обычных жидкокристаллических. Из 38,5 тыс. устройств, которые компания Wexler, входящая в Avirsa Holding, продала в ноябре-декабре прошлого года (с тех пор как вышла на рынок электронных книг), 36 тыс. сделаны именно на основе TFT-экранов. При этом общий объем продаж на рынке ридеров с ЖК-экранами, по подсчетам SmartMarketing, в прошлом году составил 61 тыс. устройств. TFT-ридеры почти вдвое дешевле книг на электронных чернилах. Так, по данным руководителя направления мультимедиа компании «Электронные системы „Алкотел“» (выпускает электронику под брэндом Texet) **Павла Андреева**, себестоимость e-ink-книжки составляет

\$90–100. Половина этой суммы приходится на дисплей, в то время как производство жидкокристаллического экрана обходится не более чем в \$10–15. Кроме того, TFT-ридеры являются по сути медиаплеерами: помимо книг на них можно просматривать фото и видео. Использовать жидкокристаллические дисплеи в электронных книжках производители додумались недавно. В России такие устройства появились осенью 2010 года и буквально взорвали рынок. Средняя цена TFT-ридера составляет 4 тыс. против 7,5 тыс. руб. у e-ink-ридера. «В начале октября с TFT-книжками на рынок вышла российская компания Explay — первые же отчеты показали ураганные продажи», — вспоминает Андреев. Спустя две недели Texet, которая до сих пор лишь присматривалась к этому рынку, приняла решение срочно заказать изготовление партии устройств

в Китае. Уже в середине декабря она продала свой первый TFT-ридер. С 2011 года компания производит в месяц 18 тыс. электронных книг на жидкокристаллических дисплеях, в то время как e-ink-ридеров — лишь 4 тыс. Тем временем Wexler, выйдя на перспективный рынок в ноябре 2010-го (до тех пор она занималась производством компьютерной техники), сделала беспрецедентный ход. Через месяц после начала продаж она выставила модель T7001 с 7-дюймовым дисплеем в столичных и подмосковных магазинах сети «Пятерочка» по радикально низкой цене — 2999 руб. Сеть, подтвердили **СФ** в X5, взяла на реализацию 10 тыс. экземпляров устройств в рамках акции по распродаже непродовольственных товаров InOut, и все они были распроданы. При этом, уверяет Петренко, столь низкая цена получилась за счет минимальной маржи ритейлера. Товар смели с полок

в течение восьми дней. К концу весны, надеется глава Wexler, компания проведет еще две аналогичные акции по продаже новых моделей TFT-ридеров в продуктовых сетях.

«Мы видели отчеты одного из ритейлеров: динамика продаж недавно появившихся TFT-книжек в пять-десять раз лучше, чем у устройств на электронных чернилах, — 300 книжек в неделю против 50», — говорит Андреев. Тот, кто в ближайшее время не выйдет с предложением TFT-книг, рискует потерять рынок, уверен Андреев.

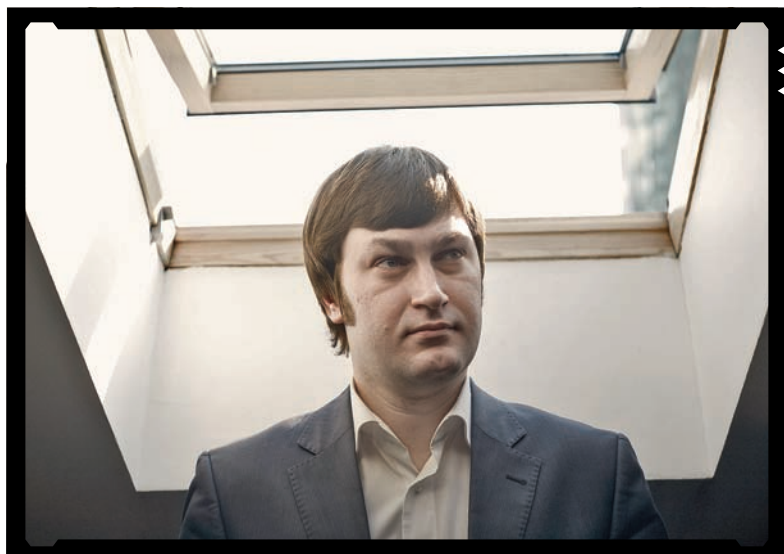
НАЧИНКА ВЫДЕЛКИ

Впрочем, конкуренция между типами устройств может оказаться явлением временным: через пять-шесть лет, прогнозирует аналитик SmartMarketing **Светлана Завьялова**, книги на электронных чернилах и TFT-экранах, скорее всего, сольются в одно гибридное устройство. Так, в феврале 2011 года начались продажи единственного пока в России гибридного ридера Highscreen Alex.

Зато по мере нарастания конкуренции значение будет приобретать контент. На самом большом мировом рынке устройств для чтения — американском — стоимость «железа» уже стремится к нулю. Крупнейшие игроки — Amazon.com и Barnes & Noble — дотируют «читалки», чтобы зарабатывать непосредственно на продаже книг из своих электронных библиотек.

В России из-за распространенного пиратства подобные схемы пока малоприменимы. Однако игроки уже понимают: за контентом будущее. Так, PocketBook развивает собственный сайт BookLand, который содержит около 300 тыс. книг, 25 тыс. из которых на русском языке. С помощью встроенного в ридеры 3G-модема литературу можно скачать в онлайн-режиме. Кроме того, игроки используют контент и в качестве маркетингового инструмента: так, в новую модель PocketBook эксклюзивно «вшито» полное собрание сочинений **Виктора Пелевина**, а Wexler планирует рекламную кампанию с распространением через «читалки» новым романом **Дмитрия Глуховского** из серии «Метро 2033».

Идет и обратный процесс: компании, занимающиеся продажей контента, стремятся обзавестись собственными устройствами. «Интернет-магазин Ozon.ru захотел стать русским Amazon.



ПЕРВЫЙ УКРАИНСКИЙ

В этом году глава российского представительства компании PocketBook Евгений Милица рассчитывает занять половину отечественного рынка

Фото: Марк Боярский

СМОТЯТ В КНИГУ

Ридеры на электронных чернилах и «читалки» с жидкокристаллическим экраном еще конкурируют друг с другом, но через несколько лет могут слиться в единое устройство. Правда, оно будет не таким популярным, как планшеты.



Е-INK-РИДЕРЫ

Электронные устройства с дисплеем, имитирующим бумажную книгу

Бренды LBook, Onyx, PocketBook, Sony

ФУНКЦИОНАЛ

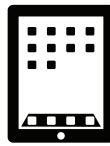
Чтение книг	Да	Да	Да
Интернет	В усеченном виде	Да	Да
Музыка	Да	Да	Да
Фото	В усеченном виде	Да	Да
Видео	Нет	Да	Да
Приложения	В усеченном виде	В усеченном виде	Да
Игры	В усеченном виде	В усеченном виде	Да



TFT

Электронные книги с жидкокристаллическим дисплеем

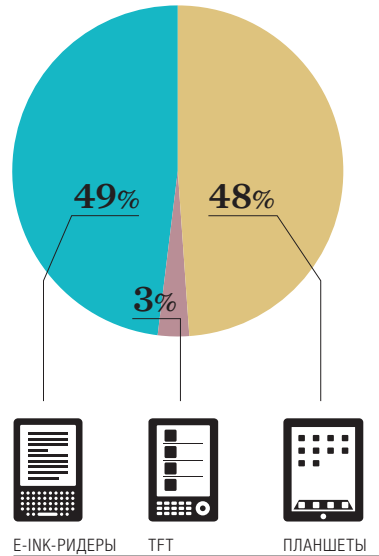
Бренды Explay, Prestigio, Wexler



ПЛАНШЕТЫ

Тип компьютеров, совмещающих свойства ноутбука и смартфона

Бренды Apple, Highscreen, Samsung

РОССИЙСКИЙ РЫНОК
РИДЕРОВ В 2010 ГОДУ

Объем рынка

479 тыс. штук

Средняя цена

7,5 тыс. руб.

Объем рынка

61 тыс. штук

Средняя цена

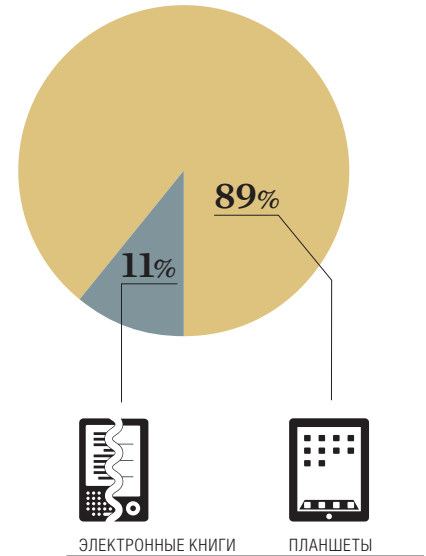
4 тыс. руб.

Объем рынка

150 тыс. штук

Средняя цена

23 тыс. руб.

РОССИЙСКИЙ РЫНОК
РИДЕРОВ В 2015 ГОДУ (ПРОГНОЗ)

Объем рынка

6 млн штук

Средняя цена

1,5 тыс. руб.

Объем рынка

10 млн штук

Средняя цена

7 тыс. руб.

Источник: SmartMarketing

com», — говорит руководитель направления мобильных решений компании «Макцентр» (эксклюзивный дистрибутор ридеров Опух) **Евгений Суворов**, которому Ozon заказал партию устройств на электронных чернилах, выпущенных под брендом Ozon Galaxy, — разумеется, со встроенным в него доступом к интернет-магазину. Аналогичный заказ Опух выполнил и для сервиса по продаже контента «Аймоби́лко». До конца года, обещает **СФ** гендиректор «Аймоби́лко» **Николай Белоусов**, его компания планирует продать 100 тыс. таких устройств, единственным нареканием к которым является отсутствие в них 3G. «Мы дотируем устройства, продавая их по себестоимости — около 6 тыс. руб.», — уверяет Белоусов. Впрочем, взамен он обязывает пользователей

покупать трехмесячную подписку на книжки. Если ридеры подешевеют, говорит глава «Аймоби́лко», то в следующем году через устройства для чтения пройдет до 15–20% всего покупаемого у компании контента.

СИЛА НЕСМЕТНАЯ

«...Видит, что со всех сторон, из-под каждого дерева и кустика, из воды, из земли лезет к нему сила нечистая и несметная», — **Евгений Милица** берет стилус и выделяет в электронной e-ink-книжке фрагмент из «Аленького цветочка» **Сергея Аксакова**. Женщина-робот, путая ударения, металлическим голосом читает отрывок. Это речевой синтезатор — новейшая разработка швейцарской компании (название не раскрывается), права на использование

которой в своих устройствах купила PocketBook. Аналогов на российском рынке пока нет.

Через несколько лет, отмечают участники рынка, главной «силой несметной» для электронных книг могут оказаться планшеты — универсальные «комбайны» с мультимедийным функционалом. Цена таких устройств на базе Android уже опустилась до 8 тыс. руб. В будущем, прогнозирует Светлана Завьялова, они (за исключением продукции Apple) станут дотироваться сотовыми операторами, а их продажи составят 10 млн штук в год против 6 млн у «читалок». Потеснить они смогут прежде всего ридеры на TFT-дисплеях. Ну а те пользователи, которые предпочитают употреблять книгу, пусть даже электронную, по прямому назначению — для чтения, останутся приверженцами ридеров на электронных чернилах как самого близкого на сегодняшний день аналога бумажной книги. Тем более что технологии не стоят на месте: цветные экраны уже на подходе, а вслед за ними в массовое производство выйдут гибкие дисплеи.



КАШТАНЫ ИЗ ОГНЯ

СОЗДАТЕЛЬ КОМПАНИИ «КАСТАНЬЕРО» ОЛЕГ ДЕДОВ РЕШИЛ ПРОДАВАТЬ В МОСКВЕ ЖАРЕНЫЕ КАШТАНЫ, КАК ЭТО ДЕЛАЮТ ВО МНОГИХ ЕВРОПЕЙСКИХ СТОЛИЦАХ. ПРОДУКТ ПРИШЕЛСЯ ПО ВКУСУ И КОРПОРАТИВНЫМ КЛИЕНТАМ.

ОЛЕГ
ДЕДОВ

СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ
«КАСТАНЬЕРО»



КОРИЧНЕВЫЕ ПЛОДЫ, которые неплохо продаются в Европе, россиянам знакомы мало. Член Ассоциации вина и высокой кухни и совладелец компании «Кастаньеро» **Олег Дедов** решил этим воспользоваться. В 2003 году он стал поставлять в рестораны и отели Москвы глазированные каштаны и другие десерты из Испании, а через три года открыл около станции метро «Аэропорт» первую точку по продаже жареных каштанов. Чтобы получить разрешение на торговлю, ушел целый год. «Каштаны? Это что-то вроде желудей?» — удивлялись чиновники. Но в итоге Дедов выиграл тендер на размещение нестационарных объектов мелкорозничной сети и получил право бесплатно сроком на один год ставить свои палатки в 15 точках на улицах и в парках Москвы летом и в восьми-десяти местах зимой.

СОВЛАДЕЛЬЦЫ ВЛОЖИЛИ в проект около 5 млн руб. (окупились за 2,5–3 года), 30–40% из которых ушли на разработку и изготовление оборудования для жарки каштанов. Купить готовое было нигде: европейские продавцы используют открытый огонь, что в Москве запрещено. Чудо-конструкцию по заказу Дедова разработали инженеры одного из российских заводов. Выглядит она так: красная тележка с фонариками и колесами, напоминающими велосипедные, полосатый тент, внутри печка для жарки каштанов и контейнер-термос для хранения готовой продукции. Сейчас в «парке» «Кастаньеро» около двух десятков тележек, каждая обошлась примерно в 250 тыс. руб.

ПАКЕТИК ЖАРЕНЫХ КАШТАНОВ весом 200 грамм стоит 120–150 руб., в день на одной точке их продается до 200. Во время летних фестивалей, в которых активно участвует «Кастаньеро» (например, мероприятия, проводимые глянцевыми журналами), продажи увеличиваются до 1 тыс. порций в день. Сырье закупают у испанской компании Marrons Glaces de Jose Posada: в России каштаны самого популярного в Европе сорта, Castanea Sativa, не растут, а кавказские слишком мелкие. Перед транспортировкой каждый плод предварительно надрезают, прожаривают на 15–20% и затем замораживают при минус 25 градусах. Это позволяет довести продукт до России и хранить его целый год.

С СЕТЕВОЙ РОЗНИЦЕЙ у «Кастаньеро» отношения не сложились, зато ее тележки можно встретить на презентациях, выставках, корпоративах и т. п. На корпоративные заказы приходится половина выручки компании. По подсчетам **СФ**, ее годовой оборот составляет примерно \$3 млн. В 2011 году компания планировала развивать уличную розницу. Однако новый мэр Москвы **Сергей Собянин** начал борьбу с палатками, и «Кастаньеро» уже пришлось закрыть три точки. Теперь Дедов планирует поставить свои тележки в Санкт-Петербурге и начать сотрудничество с пивными ресторанами и кинотеатрами.

Компания
«КАСТАНЬЕРО»

Год основания
2005

Специализация
Продукты питания, розничная торговля

Владельцы
Олег Дедов,
Екатерина Горина

Персонал

30 человек

Штаб-квартира
Москва

Конкуренты

Нет

Проблемы

На стоимость сырья влияет погода в Испании; продукт пока является новинкой и не очень популярен в России; сокращение уличной розницы, вандализм



ЧЕЛОВЕК-ПРАЗДНИК

ЗАВОЕВАВ РЫНОК ВОЗДУШНЫХ ШАРИКОВ, ГРИГОРИЙ РЫБАКОВ РАСШИРИЛ АССОРТИМЕНТ ЗА СЧЕТ МЫЛЬНЫХ ПУЗЫРЕЙ, ХЛОПУШЕК, СВЕЧЕК, КОНФЕТТИ, КАРНАВАЛЬНЫХ КОСТЮМОВ И ПРОЧИХ МЕЛОЧЕЙ ДЛЯ ПРАЗДНИКА.

ГРИГОРИЙ
РЫБАКОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
И СОВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ
«ЕВРОПА УНО ТРЕЙД»



КОГДА ГРИГОРИЙ РЫБАКОВ бывает в Америке, он обязательно заходит в магазины Party City, где можно найти все для праздников — от чулок для костюма медсестры до бумажных тарелочек с изображением католического креста. Рыбаков не то чтобы фанат вечеринок. Он хочет построить в России такую же сеть на базе компании «Европа уно трейд», в которой является гендиректором. Компания уже контролирует 55% рынка воздушных шариков и 20% рынка мыльных пузырей. Теперь перед Рыбаковым стоит задача посложнее — завоевать весь сегмент карнавально-праздничной продукции.

20 ЛЕТ НАЗАД петербуржец Рыбаков торговал воздушными шариками на Петроградке — у него была своя небольшая фирма. В 1994 году ее купила «Европа уно трейд», предложив Рыбакову стать главой питерского филиала. Еще через три года владельцы «Европы уно трейд» — Олег Суслов и Филипп ван Лангенхов (собственник завода по производству воздушных шаров под Брюсселем, одного из крупнейших в Европе) — пригласили Рыбакова перебраться в Москву и возглавить всю компанию.

ИЗНАЧАЛЬНО «ЕВРОПА УНО ТРЕЙД» занималась торговлей и оформлением помещений воздушными шариками. В 2001 году появились мыльные пузыри, продавать которые попросил один из постоянных клиентов (товар закупают в Италии и Китае). Тогда же Рыбаков начал расширять ассортимент, предлагая хлопушки, конфетти, свечи и карнавальные маски. Но шарики остаются самым выгодным товаром: «10 машин мыльных пузырей приносят столько же денег, сколько полмашины воздушных шаров», — объясняет Рыбаков. На шары приходится 75% выручки (750 млн руб. в 2010 году). Еще 5% — на мыльные пузыри, а остальное — на тысячу мелочей для оформления праздника.

БИЗНЕС ЗАТОЧЕН ПОД ОПТОВИКОВ — они покупают 97% продукции. Для них «Европа уно трейд» открыла шесть оптовых магазинов в Москве, Санкт-Петербурге и Киеве, придумала гибкую систему скидок, организовала доставку в регионы. С розницей сложнее. Шесть магазинов в Москве и в Питере под брэндом «Веселая затея» почти не приносят прибыли из-за высокой арендной платы. Служба качества «Европы уно трейд» не успевает тестировать все товары, фокусируя внимание на шарах — именно в них больше всего заинтересованы оптовики. Рекламные бюджеты невелики. Да и конкурировать в рознице сложнее — большую часть шаров производит ван Лангенхов, благодаря чему удастся снижать цены. Прочие мелочи Рыбаков в основном заказывает в Китае. Сейчас он хочет договориться с акционерами и инвестировать часть прибыли в развитие розницы. «В России праздник от бутылки водки и ириски продвигается в сторону хлопушек и колпачков», — считает предприниматель.

Компания
«ЕВРОПА УНО ТРЕЙД»

Год основания
1992

Специализация
Карнавально-праздничная продукция

Владельцы
Филипп ван Лангенхов,
Олег Суслов, Григорий
Рыбаков

Персонал

250 человек

Штаб-квартира
Москва

Конкуренты

«МФ Поиск»

Проблемы

Компания развивает сеть розничных магазинов карнавально-праздничной продукции. Но сеть пока не приносит высоких прибылей, потому что потенциальные клиенты не понимают, зачем им тратиться на хлопушки и гирлянды





Иллюстрация: Роман Манихин

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОДВОДИТ МАРТОВСКИЕ ИТОГИ «СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ» — СОВМЕСТНОГО ПРОЕКТА НАШЕГО ЖУРНАЛА, БАНКА «ТРАСТ» И ПОРТАЛА MAIL.RU. ПОЧТИ НИКТО ИЗ СТАРТАПЕРОВ НЕ СМОГ ДОСТИЧЬ ТЕКУЩИХ ЦЕЛЕЙ.

«СЕВЕРНАЯ МАНУФАКТУРА»

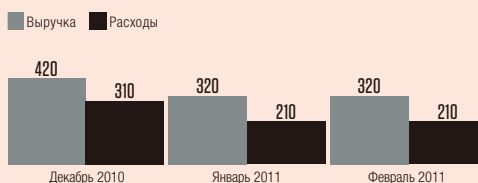
«ПОКА МЫ НЕ НАШЛИ КРУПНОГО МОСКОВСКОГО ПАРТНЕРА. НО МЫ В ПРОЦЕССЕ. СЕЙЧАС АКТИВНО ЗАНИМАЕМСЯ ПОИСКАМИ НОВОГО ПОМЕЩЕНИЯ, ПОЭТОМУ НА ВСЕ БАНАЛЬНО НЕ ХВАТАЕТ РУК»

✎ НАДЕЖДА ПОНОМАРЕВА

«Северная мануфактура» проходит сложный, но интересный и необходимый этап своего развития. По словам одной из основательниц проекта **Надежды Пономаревой**, в теории можно долго рассуждать о том, стоит или нет начинать общее дело с друзьями. На практике же становится очевидно: бизнес влияет на отношения. «Если хочешь узнать цену настоящей дружбе, стоит подвергнуть ее испытанию общим бизнесом. Это испытание будет особенно серьезным, если все партнеры — женщины», — уверена Надежда. Почти ежедневно в «Северной мануфактуре» бушуют страсти «на миллион долларов» — эмоции, личные переживания, амбиции. Но девушки по-прежнему вместе, им удается преодолевать все разногласия. По признанию Надежды, это главное достижение последних месяцев: «Теперь мы стали еще ближе друг другу. А если понадобится, даже готовы начать все заново и вместе». Девушки продолжают искать новое помещение для офиса. В марте они

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



решили, что с точки зрения затрат выгоднее арендовать муниципальную собственность: если в среднем по городу аренда помещения стоит примерно 600 руб. за 1 кв. м, то муниципальные помещения, даже с учетом расходов на электричество и охрану, обойдутся минимум в два раза дешевле. Чтобы арендовать муниципальную собственность, необходимо подать заявку в соответствующий государственный орган и победить в конкурсном отборе. Впереди долгая дорога по инстанциям.

ЦЕЛЬ НА АПРЕЛЬ:

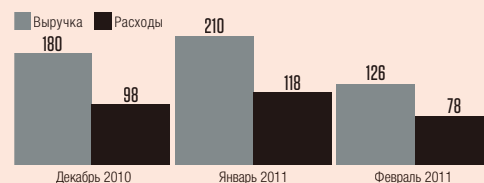
найти дополнительных заказчиков и увеличить выручку с 350 тыс. руб. до 0,5 млн руб.

LUI.ET.MOI

В первых числах марта основательница проекта **Lui.et.Moi Карина Белова** в прямом смысле не разгибала спины. Четыре дня она фотографировала новую продукцию. Этого объема товара предпринимательнице хватит, чтобы подключить 30 новых розничных точек. В марте у Карины было 15 магазинов-партнеров, но она хочет больше. Карина планирует начать сотрудничество с известными на рынке магазинами из сегментов «средний плюс» и премиум. Но для этого нужно решить две проблемы.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



«МАРТОВСКИХ ЦЕЛЕЙ Я ПОКА НЕ ДОБИЛАСЬ. САЙТ В РАЗРАБОТКЕ, ПОСКОЛЬКУ ПРОГРАММИСТ В ТВОРЧЕСКИХ МУКАХ. СИСТЕМАТИЗИРУЮ ТЫСЯЧУ НАИМЕНОВАНИЙ НОВОГО ТОВАРА»

✎ КАРИНА БЕЛОВА

Многие владельцы стремятся видеть на своих прилавках не просто «брошки и сережки», а законченные комплекты. Карина активно создает так называемые «стартовые пакеты-предложения», в которые будет входить по 20–35 вещей. Кроме того, для входа в дорогие точки девушке не хватает ударной упаковки. Да, старинная брошь идеально смотрелась бы в небольшой шкатулочке XVIII века, но такие расходы Карине не по карману. Она начала фантазировать: закупила партию коробочек и планирует преобразовать их во «что-то красивое». Поначалу она хотела шелкографией нанести на них логотип компании, но из-за разного размера коробочек студии выставили баснословный ценник. Принтовый логотип тоже не привел к желаемому результату. Так что девушка по-прежнему в поиске.

ЦЕЛЬ НА АПРЕЛЬ:

доделать сайт; определиться с упаковкой товара; сформировать «стартовые пакеты».

«BOOKЛАВКА»

«К СЕРЕДИНЕ МАРТА СВОИ ПЛАНЫ МЫ ЕЩЕ НЕ ВЫПОЛНИЛИ. НО МЫ ВЕДЕМ АКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ С РОЗНИЧНЫМИ МАГАЗИНАМИ, ТАК ЧТО ЭНЕРГИЧНО ДВИЖЕМСЯ К НАМЕЧЕННОЙ ЦЕЛИ»

✉ НИКОЛАЙ ЦИОМО

В BookЛавке произошли кадровые изменения. Вдохновитель и один из основателей проекта **Дмитрий Кузин** покинул компанию. Это связано с отъездом предпринимателя из Москвы в Нижний Новгород. «Мой переезд создал обстоятельства для замедления проекта. Произошло это в самой активной фазе его развития. Поэтому мы приняли совместное решение о моем выходе из проекта», — так видит сложившуюся ситуацию сам Дмитрий. С партнерами по BookЛавке **Николаем Циомо** и **Дмитрием Капрановым** он расстался «без взаимных претензий друг к другу». Из-за ухода Кузина в проекте началось перераспределение обязанностей между оставшимися участниками. Однако технические вопросы рано или поздно будут решены, и Циомо с Капрановым двигаются дальше. Помимо существовавших ранее договоренностей, партнеры устанавливают новые контакты — как с издательствами, так и с розничными магазинами. Кроме того, предприниматели в марте активно общались с участниками книжного рынка и получили от них замечания и ценные советы.

ЦЕЛЬ НА АПРЕЛЬ:

протестировать свою модель реализации книг в одном-двух розничных магазинах.

TOYZEZ

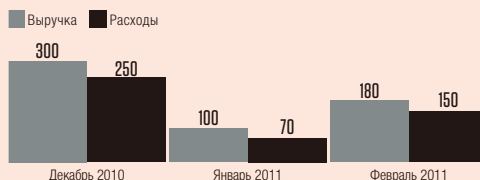
«МЫ ДОЛГО ИСКАЛИ ПРОГРАММИСТОВ ДЛЯ АПГРЕЙДА САЙТА. К СОЖАЛЕНИЮ, НА РЫНКЕ СЛИШКОМ МНОГО ПУСТОЗВОНОВ. НО В КОНЦЕ МАРТА НАМ УДАЛОСЬ НАЙТИ ЧЕЛОВЕКА»

✉ ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

Основательница интернет-магазина Toyzez **Елена Локтионова** любит праздники. Не потому что можно отдохнуть, а потому что можно поработать. И заработать. «Игрушки — не колбаса. Понятно, что в нашем магазине основные продажи приходятся именно на праздники, когда люди покупают подарки. Причем приобретают именно те вещи, покупка которых откладывалась до особого случая», — объясняет Елена. Теперь, когда праздники позади, перед Еленой встал главная задача — не уронить продажи и «в мирное время», еще лучше — нарастить их. Предвестники успеха уже появились: лояльное ядро потребителей продолжает расти. Есть даже покупатели, которые сделали по пять-шесть заказов. Увеличение числа постоянных клиентов Елена связывает с дисконтными картами, новостными рассылками, работой в социальных сетях. «Да и вообще, как я понимаю, людям просто нравится наш магазин и наш ассортимент», — говорит

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



Елена. Для увеличения оборота предприниматель пока не планирует никаких прорывных технологий — на это нужны свободные время и деньги, а ни того, ни другого сейчас нет. Елена по-прежнему ведет доработки на сайте и расширяет ассортимент. В интернет-магазине Toyzez появились, к примеру, деревянные игрушки популярной в Европе британской компании BigJigs.

ЦЕЛЬ НА АПРЕЛЬ:

расширить ассортимент за счет сезонных, летних товаров (например, для игр на свежем воздухе).

3D-БАНК

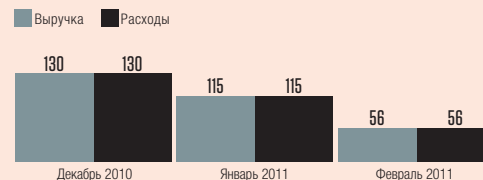
«ГОТОВА АЛЬФА-ВЕРСИЯ РЕКЛАМНОЙ СЕТИ. СЕЙЧАС МЫ ЕЕ ТЕСТИРУЕМ, ОТЛАЖИВАЕМ. ОФИЦИАЛЬНЫЙ ЗАПУСК СОБИРАЕМСЯ ПРОИЗВЕСТИ К КОНЦУ МАРТА»

✉ СЕРГЕЙ МАТИЯСЕВИЧ

Сотрудничество с интернет-порталом Mobile-review.ru, которое началось у 3D-банка в феврале, открыло перед коллективом стартапа новые горизонты. 3D-банк получает плотный трафик, что способствует повышению популярности сервиса. Но самое важное с точки зрения финансового положения, в котором находится сейчас компания, это то, что сотрудничество с Mobile-

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



review.ru помогает неплохо зарабатывать. Виджеты 3D-банка теперь будут не только демонстрироваться на сайтах с высокой посещаемостью, но и распространяться с их помощью по Сети — в середине марта коллектив как раз отработывал технологию. Проект по-прежнему ищет инвестора. По словам **Сергея Матияевича**, это похоже «на игру в волейбол через стену».

ЦЕЛЬ НА АПРЕЛЬ:

заняться PR-продвижением, чтобы познакомить участников рынка с новым предложением.

GAGADO

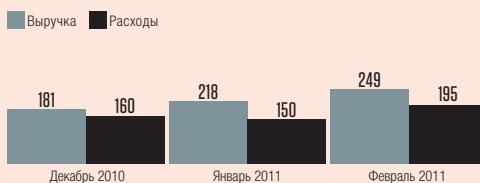
«ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ Я ПОЧТИ ДОБИЛСЯ. В КОНЦЕ МАРТА ДОЛЖНА ЗАВЕРШИТЬСЯ РАБОТА С ХУДОЖНИКАМИ НАД ГРАФИКОЙ И ПОДГОТОВКА АЛЬФА-ВЕРСИЙ ДВУХ ПРИЛОЖЕНИЙ»

✎ МИХАИЛ БУРЧИК

В начале марта основатель проекта GaGaDo **Михаил Бурчик** впервые за несколько лет отдохнул — съездил в Прагу. Предприниматель признается: несмотря на то, что ездил он отдыхать, работа все равно напоминала о себе и отвлечься от нее не удалось. Однако после поездки в Чехию Михаил вернулся готовым к новым свершениям. У Бурчика даже произошло переосмысление ценностей. К примеру, Михаил осознал, что отрицательный результат — тоже результат, поэтому не стоит расстраиваться, если что-то не получилось вовремя или получилось не совсем так, как задумывалось. Близится завершение разработки нового приложения от GaGaDo на военную тематику.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



По словам Михаил Бурчика, эта тема, конечно, не охватывает самую платежеспособную аудиторию — молодых женщин. Зато она позволяет заполучить мужскую часть потребителей, которые некогда были фанатами легендарной игры «Герои». Хотя, конечно, разрабатываемое GaGaDo приложение нельзя назвать аналогом «Героев»: в силу сложности реализации и необходимости упрощения игры для социальных сетей аналогия становится схематичной. Запустить свое приложение Михаил планирует в первой половине апреля. Сначала он собирается протестировать игру в соцсети «В контакте», а потом уже выходить с ней в «Мой мир» и «Одноклассники».

ЦЕЛЬ НА АПРЕЛЬ:

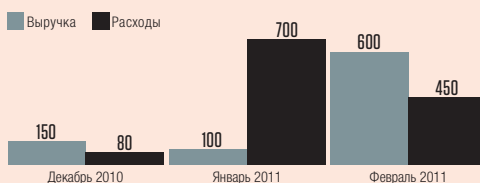
оценить перспективность работы через издателей.

КУВОЕ!

В марте владелец компании КУВОЕ! Russia **Дмитрий Чудаков** размышлял о цели своего проекта, и, в частности, о роли в нем интернета. Спустя полгода существования сайта компании

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

тыс. руб.



ЭКСПЕРТ



НАДИЯ ЧЕРКАСОВА,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
НБ «ТРАСТ»

НЕ СТОИТ НАЧИНАТЬ ДЕНЬ С НАСТРОЕМ «У МЕНЯ СЕГОДНЯ ТАКОЙ ТЯЖЕЛЫЙ ДЕНЬ». НЕЛЬЗЯ РАБОТАТЬ ТЯЖЕЛО. НАДО РАБОТАТЬ С УДОВОЛЬСТВИЕМ. ЭТОТ ЛОЗУНГ ЗВУЧИТ ОБЩО, НО КОГДА ТЫ РАБОТАЕШЬ В РАДОСТЬ, ТО ДЕЛАЕШЬ ГЛАВНОЕ, А ОСТАЛЬНОЕ ОТХОДИТ НА ВТОРОЙ ПЛАН.

Личный тайм-менеджмент — это распределение времени на рабочее и личное. Работаешь — работай, отдыхаешь — отдыхай. Нужно установить правила рабочего графика. К примеру, решить, что ты не работаешь в выходные или после 22 часов. Предпринимателю, у которого размыто личное и рабочее время, подобные правила необходимы. Также нужно определить реперные точки дня, например, что в 13:00 у вас обед. Если принять это правило, находится и время. Тайм-менеджмент — еще и время твоих подчиненных. Нужно расширять свое время через время других. Если у тебя на все есть час, а сотрудников у тебя пять человек, то по сути у тебя есть шесть часов. Важно делегировать полномочия сотрудникам, а не играть в человека-оркестр.

«В СВЯЗИ С ЗАДЕРЖКАМИ ПОСТАВОК МЫ НЕ ВЫШЛИ НА ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ 25 ШТУК НА ОДНУ ТОЧКУ, НО В ЦЕЛОМ РЕЗУЛЬТАТЫ ХОРОШИЕ — РЕАЛИЗАЦИЯ ОКОЛО 20 ШТУК НА МАГАЗИН»

✎ ДМИТРИЙ ЧУДАКОВ

Дмитрий понял, что пришло время изменений — как для самого портала, так и для интернет-магазина, который работает в рамках сайта.

В марте предприниматель нашел для себя идеально подходящий инструмент для создания онлайн-магазина — площадку Eswid. Принцип работы этого инструмента схож с моделью YouTube, куда пользователи выкладывают ролики, а потом могут, используя специальный код, «вставлять» ролики на любые другие площадки.

Дмитрий создал на портале Eswid интернет-магазин и с помощью полученного html-кода уже сделал витрины в соцсетях «В контакте» и Facebook. Теперь на очереди создание подобной витрины непосредственно на сайте КУВОЕ! Russia. По словам предпринимателя, в Eswid его привлекли удобство, простота использования и дружелюбный интерфейс.

Конкретных целей и задач по объемам продаж через интернет Дмитрий перед собой не ставит. Он признается, что сеть для него — это, скорее, дополнительный маркетинговый инструмент.

ЦЕЛЬ НА АПРЕЛЬ:

повысить качество продаж, в частности, за счет обучения продавцов в розничных точках.

ЭКСПЕРТ



ФЕЛИКС МУЧНИК,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
КОМПАНИИ SOFTKEY

БРЭНД — ЭТО ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ О ТОВАРЕ КОМПАНИИ, ЕЕ УСЛУГАХ. ВЕДУЩИЕ МИРОВЫЕ ЭКСПЕРТЫ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА СЕЙЧАС СХОДЯТСЯ В ТОМ, ЧТО БРЭНД ДОЛЖЕН СОЗДАВАТЬСЯ ВОКРУГ ОТНОШЕНИЙ «ПОТРЕБИТЕЛЬ — КОМПАНИЯ», А НЕ ВОКРУГ ТОВАРА.

Я считаю, что вначале нужно дождаться формирования таких отношений. Для любого бизнеса это процесс достаточно длительный. Невверно предполагать, что брэнд — лишь то, как компания выглядит и что говорит. Это совокупность множества коммуникационных процессов. Наличие таких коммуникаций — признак состоявшейся компании. Так что, на мой взгляд, для стартапа задача по формированию брэнда не является первостепенной и определяющей. Если бизнес продолжит развиваться, придет время, когда брэндирование станет актуальным. Пока же стоит сконцентрировать свое внимание на решении других задач.

ЭКСПЕРТ



АЛЕКСЕЙ КАТКОВ,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ,
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР MAIL.RU GROUP

УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА ЕЖЕМЕСЯЧНО СТАВЯТ ЦЕЛИ, НО НЕ ВСЕГДА ИХ ДОСТИГАЮТ. ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ЭТО НОРМОЙ ДЛЯ СТАРТАПОВ? БИЗНЕС-ПЛАН — ВАЖНЫЙ ОРИЕНТИР, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ СОПОСТАВИТЬ РЕАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ С ПЕРВОНАЧАЛЬНЫМИ ОЖИДАНИЯМИ.

Как можно понять, когда ваша бизнес-модель составлена правильно? Только тогда, когда у вас в полном соответствии с вашими прогнозами регулярно растет выручка, количество покупателей, трафик и другие составляющие бизнеса, а инвесторы, в свою очередь, удовлетворены результатами. Смена бизнес-модели для любой компании — болезненный и сложный процесс. Однако без текущих изменений и корректировок ни одна молодая компания не может рассчитывать на устойчивый и долгосрочный успех на рынке.



Открыта регистрация номинантов

Реклама



ПРЕМИЯ HR-БРЕНД 2011

www.hrbrand.ru

Организатор премии:



Информационные партнеры:



CAREER„RU“

JOBLIST.ru



ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО

Коучинг



ОБМЕН ТЕПЛАМИ

*ЕСЛИ ОДИН ТОП-МЕНЕДЖЕР ОБЛАДАЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ ТАЛАНТАМИ,
А ДРУГОЙ — ХОРОШИЙ УПРАВЛЕНЕЦ, ПОЧЕМУ БЫ ВРЕМЯ ОТ ВРЕМЕНИ НЕ МЕНЯТЬ ИХ
МЕСТАМИ? ГЛАВНОЕ — НЕ РАЗВАЛИТЬ ПРИ ЭТОМ ФИРМУ.*

Председатель совета директоров компании «Аква лого» **Борис Польгейм** давно осознал: идеальных людей не бывает. Но что делать, если качества сотрудника, которые были востребованы в период бурного роста компании, стали мешать в эпоху стабильности? И как быть, если этот сотрудник не только сооснователь и гендиректор фирмы, но и близкий друг?

Фирму «Аква лого» Борис Польгейм основал в 1995 году на пару с другом **Алексеем**. Компаньонам было легко и приятно работать вместе: несмотря на то что Борис на семь лет старше, оба увлекались аквариумными рыбками и сообща ходили в спортивные походы. При этом доля Польгейма в компании была немного больше, чем у Алексея.

В отличие от спокойного Бориса, который не любил углубляться в детали оперативной деятельности, Алексей занимался всем и вся. Именно он стал гендиректором «Аква лого» и взял на себя текущую работу, в то время как Польгейму отошли вопросы общей стратегии. «Алексей — человек с врожденной предпринимательской жилкой, его конек — быстрый рост», — характеризует друга Польгейм. Гендиректор «Аква лого» с энтузиазмом брался за все новое: открывал перспективные направления бизнеса (развивал опт, внедрял производство

новых форм аквариумов), расширял линейку аквариумных брендов: Juwel, MidWest Tropical. Компания росла очень быстро и к 2000-м годам проникла во все ниши — от торговли рыбками до производства оборудования для аквариумов.

Однако в 2005 году быстрый рост фирмы стал беспокоить Польгейма. Он чувствовал: компании необходима стабильность. Новые направления, в которые нужно было вкладывать средства, появлялись слишком быстро, не успевая окупаться. Рентабельность бизнеса составляла всего несколько процентов, а развиваться приходилось на кредитные деньги. В «Аква лого» нужно было срочно навести порядок и обеспечить тылы, то есть нарастить маржинальность, осознал Польгейм. Еще он понимал, что меньше всего на роль «тыловика» подходит Алексей.



НЕ В ДРУЖБУ

Чтобы спасти бизнес, Борис Польгейм разделил компанию и провел насильственную рокировку менеджеров

УМНОЖЕНИЕ ДЕЛЕНИЕМ

Гендиректор продолжал настаивать: экспансия, экспансия и еще раз экспансия. Идеи по новым направлениям развития компании сыпались из него как из рога изобилия. Тем временем Борис присматривался к заместителю Алексея — главе оптового направления **Виталию**. Он появился в компании позже ее основателей, однако зарекомендовал себя как человек ответственный, а главное, обладающий навыками планирования. Вскоре у Польгейма созрел план: нужно разделить компанию на две самостоятельные фирмы — оптовую и розничную. Опт он планировал отдать Виталию, который обеспечит прибыльность (организует пресловутый тыл), а Алексею оставить розницу — отличное поле для экспериментов и реализации новых идей.

Вот только как объяснить Алексею, что его полномочия резко изменятся? Польгейм испытывал сильнейшее чувство вины перед другом. «Мне казалось, что я отнимаю у него ребенка, ведь Алексей создавал эту компанию и вложил в оптовое направление усилий ничуть не меньше, чем в розницу», — вспоминает председатель совета директоров «Аква лого». Бориса терзали сомнения в собственной правоте. Стоит ли овчинка выделки? Не приведет ли это решение к ссоре с другом? Не развалится ли фирма? Как и опасался Польгейм, Алексей вовсе не спешил отдавать часть полномочий подчиненному. Отношения между друзьями становились все более напряженными, обсуждение будущего раздела компании происходило на повышенных тонах. «Борис эмоционально очень расшатал компанию», — вспоминает Алексей. В итоге Польгейм все же настоял на юридическом разделении компании на «Аква лого оптовая компания» и «Аквариумный салон Аква лого», убедив друга, что это принесет пользу общему делу. Эксперимент, по мнению Польгейма, удался. Новый глава оптового направления принялся упорядочивать бизнес. В каждой категории аквариумных товаров (корма, химия, лампы и т. д.) он сократил число брэндов вдвое. «Мы перестали гнаться за количеством, а стали развивать только те марки, которые приносят прибыль», — говорит Польгейм. В итоге рентабельность опта превысила доходы от розницы. Розницу же Алексей продолжал развивать в своем излюбленном стиле, охватывая новые направления.

ПЕРЕМЕНА МЕСТ

Сомнения в том, что раздел фирмы был единственным правильным решением, терзают Польгейма до сих пор. Отдельные брэнды, на развитии

ПОЛЬГЕЙМ ИСПЫТЫВАЛ ЧУВСТВО ВИНЫ ПЕРЕД ДРУГОМ: «МНЕ КАЗАЛОСЬ, ЧТО Я ОТНИМАЮ У НЕГО РЕБЕНКА, ВЕДЬ ОН СОЗДАВАЛ ЭТУ КОМПАНИЮ»

которых в свое время настаивал Алексей (например, корма Sera, грунт для аквариума «Аква-грунт»), а затем вывел из оборота Виталий, в итоге все же «выстрелили», но у других игроков. «Вероятно, я перегнул палку, полностью отстранив Алексея от оптового направления, и мы упустили возможности для развития, — размышляет Борис Польгейм. — С другой стороны, сохрани он часть влияния, эффекта от перестановки могло и не быть».

Теперь спустя несколько лет после раздела компании Борис Польгейм снова вспомнил о том, что идеальных людей не бывает. Оптовое подразделение, набрав запас прочности, начало стагнировать. Теперь оно нуждается в предпринимательской энергии Алексея, который мог бы подбросить перспективные идеи. Рознице же необходимо пройти этап стабилизации и нарастить рентабельность. Здесь пригодилась бы рассудительность Виталия.

Может, снова поменять руководителей местами, чтобы максимально использовать предпринимательский талант одного и менеджерские способности другого, задумался Польгейм. А потом по мере необходимости повторять рокировку каждые три-четыре года? Борис надеется, что если процесс «обмена телами» будет заранее запланирован, то не вызовет стресса у его коллег, как произошло в первый раз.





Раздел компании, который предпринял **Борис Польгейм**, — неплохой вариант для решения проблем. В западных корпорациях такая горизонтальная ротация происходит довольно часто, несмотря на то что требует серьезной перестройки как самого человека, так и всего подразделения. В рамках не очень большого бизнеса с еще сохранившимся у собственников драйвом такой сценарий тоже вполне возможен.

Потенциальный риск рокировки заключается в том, что развитие менеджеров так и будет однобоким. Если **Алексей** все время гнал вперед, а **Виталий** стабилизировал компанию, то до конца своей карьеры в этой организации они такими и останутся: один — условно говоря, охотником, а другой — собирателем. Новых навыков у них не появится. С другой стороны, новое назначение должно было

здорово мотивировать **Виталия**: одно дело — быть вторым человеком и не нести никакой персональной ответственности, а другое — стать менеджером на передовой. **Алексею Борис** мог бы объяснить: разделение бизнеса позволит другу сконцентрироваться на деятельности, которая получается у него лучше всего, и не тратить силы на все остальное. Кроме того, стоило снять личный акцент: полномочия **Алексея** были урезаны не потому, что он плохой, а потому, что изменилась бизнес-среда. Было время быстрого роста, теперь необходимо консолидировать отдельные направления и делать упор на них.

Грамотно проведенный разговор в таком ключе мог заложить основы для последующих рокировок, которые стали бы психологически менее напряженными для обеих сторон. Это был бы хороший повод продемонстрировать **Алексею**, кто в компании принимает окончательное решение. С тех пор, как друзья начали бизнес, многое изменилось. Компания уже не гаражный кооператив, где все имеют равное право голоса, а структура, где нужно придерживаться иерархии. Главная проблема — в дружеских взаимоотношениях **Бориса** и **Алексея**. Житейская мудрость гласит: если вы делаете бизнес с друзьями, вы можете потерять и бизнес, и друзей. Конфликт ролей здесь неизбежен, и **Борису** необходимо

понять, что дружба может стать препятствием на пути развития компании. Его ответственность руководителя перед другими сотрудниками и акционерами шире персональной дружеской ответственности перед **Алексеем**. Я не могу представить себе ситуацию, когда, имея разные доли в компании и выступая в разных иерархических позициях, можно сохранить такую же дружбу, как и 20 лет назад. Кроме того, отношения между **Борисом** и **Алексеем** изначально напоминали отношения старшего и младшего братьев. Но в какой-то момент младший брат вырастает. Не исключено, что попытка **Бориса** провести рокировку еще раз на новом жизненном этапе может вызвать у **Алексея** сопротивление — при всей ожидаемой пользе для компании. Предсказать его поведение невозможно: он может потребовать равных прав и даже уйти, открыв собственный бизнес. А может вполне с этой ситуацией смириться.

КОНСТАНТИН КОРОТОВ,
ПРОФЕССОР
БИЗНЕС-ШКОЛЫ ESMT

**КОМПАНИЯ
НЕ ГАРАЖНЫЙ
КООПЕРАТИВ,
ГДЕ ВСЕ ИМЕЮТ
РАВНОЕ ПРАВО
ГОЛОСА**



ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

библиотека **Коммерсантъ**

ЭТО его рук дело

Трудовые будни олигарха



Покупайте книгу в магазинах:

«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны,
а также на сайтах: ozon.ru, my-shop.ru, books.ru

реклама

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

библиотека **Коммерсантъ**

ЭТО на дороге не валяется

Богатство: источники и составные части



Покупайте книгу в магазинах:

«Библио-Глобус», «Москва», «Московский Дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны,
а также на сайтах: ozon.ru, my-shop.ru, books.ru

реклама

i O N E

4-2011



Л А Б О Р А Т О Р И Я

В Е К Т О Р

АЛЮМИНИЕВЫЕ ОГУРЦЫ РОССИЙСКИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ ОРГАНИЗОВАЛИ НА РУМЫНСКОМ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ ХОЛДИНГЕ ЕДИНУЮ ИНФОРМАЦИОННУЮ СИСТЕМУ. ТОЛЬКО НА ПРЕДПРОЕКТНЫЕ РАБОТЫ УШЛО ДВА С ПОЛОВИНОЙ ГОДА. НО РЕЗУЛЬТАТ СЕБЯ ОКУПИЛ.

Текст: Светлана Рагимова

НА ЧУЖИХ ОШИБКАХ

Решение о единой корпоративной информационной системе (ЕКИС) на предприятиях Vimetco было принято еще в 2004 году. Прежде у холдинга не было опыта настолько масштабных проектов.

Информационная среда компании в тот момент состояла из разномастных программных продуктов, зачастую не связанных между собой. Отдельные приложения закрывали функциональные блоки: бухгалтер, кадровое производство, закупки и продажи, управление производственными процессами. Около 50% программ были созданы собственными разработчиками — компания оказалась вынуждена содержать штат программистов. Использование мало связанных друг с другом инструментов затрудняло получение достоверной и оперативной информации о деятельности холдинга.

Новая система предполагала распределенную структуру: она должна была охватить головной офис Alro в Бухаресте, два предприятия в Слатине и еще одно в Тулче. Поскольку ни одна из существующих на румынских предприятиях программных платформ не могла стать базой для новой информационной системы управления бизнесом, проект внедрения приходилось начинать практически с нуля.

В компании учли, что без достаточного административного ресурса подобные проекты могут буксовать годами, а то и вовсе рискуют провалиться. Поэтому куратором назначили одного из членов совета директоров предприятия. Для выработки первоначальной концепции создали рабочую группу. Она изучила положительный и отрицательный опыт внедрения ERP, тенденции в развитии информационно-технологических систем. Статистика демонстрировала печальную

картину: доля проектов, которые могли бы считаться удачными, составляла всего 25–30%, а почти 70% оценивались как неуспешные. Группа изучила возможные причины неудач, а также риски, сопровождающие внедрение подобных систем. Был составлен список характерных ошибок, определены действия, ведущие к успеху.

СЕМЬ РАЗ ОТМЕРЬ

Много внимания Vimetco уделила подготовительному этапу — определению реальных потребностей по автоматизации процессов. Кроме того, рабочая группа заказчика уже на текущей стадии обратилась к опыту внешнего профессионального консультанта. На эту роль пригласили специалистов российской компании IBS, после того как провели переговоры с несколькими профильными компаниями.

Как и в любом сложном проекте, начало — уже половина дела. Чем тщательнее проведена подготовка, тем выше шансы у проекта стать успешным и принести бизнесу реальный положительный эффект. Специалисты подрядчика помогли разработать концепцию и технические требования к будущей системе, составить ее технико-экономическое обоснование и подготовить документацию для конкурса по отбору исполнителя. Документация, составленная в результате работы, стала базой для второго этапа — непосредственной реализации системы. ТЭО позволило холдингу выделить инвестиции на проект, основываясь на будущих экономических эффектах.

Александр Саксин, директор департамента корпоративных систем управления IBS, рассказывает: «Еще пару лет назад было сложно представить, чтобы до начала проекта у клиента на

О КОМПАНИИ

РУМЫНСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ALRO ЯВЛЯЕТСЯ ЧАСТЬЮ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ХОЛДИНГА VIMETCO И ПРОИЗВОДИТ 265 ТЫС. ТОНН ПЕРВИЧНОГО АЛЮМИНИЯ И ОКОЛО 135 ТЫС. ТОНН ОБРАБОТАННОГО АЛЮМИНИЯ В ГОД. СЫРЬЕ ДЛЯ ALUM (БОКСИТЫ) ДОБЫВАЕТСЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ SML В СЬЕРРА-ЛЕОНЕ И ДОСТАВЛЯЕТСЯ МОРЕМ ДО РУМЫНСКОГО ПОРТА КОНСТАНЦА. ДАЛЕЕ ОНО РЕЧНЫМИ БАРЖАМИ ТРАНСПОРТИРУЕТСЯ ДО ГЛИНОЗЕМНОГО ЗАВОДА. В ALRO ТРУДЯТСЯ ПОЧТИ 4 ТЫС. ЧЕЛОВЕК. С УЧЕТОМ РАБОТНИКОВ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ОТРАСЛЕЙ И ЧЛЕНОВ СЕМЕЙ ALRO ОБЕСПЕЧИВАЕТ УСЛОВИЯ ДЛЯ ЖИЗНИ 20 ТЫС. ЧЕЛОВЕК.

бумаге уже оказались четко зафиксированы желаемые показатели. Подобная оценка всегда требует большого труда и вовлечения клиента в работу. Необходимо обследование бизнес-процессов, моделирование их экономики, расчета затрат. Например, такие параметры, как затраты на персонал, снижение нормативного запаса на складах, сокращение времени на подготовку отчетности, поддаются весьма точному измерению до и после внедрения. На основе подобных данных можно делать достаточно точные прогнозы и затем отслеживать их выполнение. В данном проекте проведены детальные расчеты ТЭО, а после завершения проекта компания сделала количественную оценку результатов и просчитала окупаемость системы. Тот факт, что клиент видит в цифрах эффект, который приносят ИТ его бизнесу, работает на повышение его удовлетворенности и стимулирует к дальнейшему развитию».

Предпроектное обследование и подготовительные работы выделили в самостоятельный проект — он длился два с половиной года. Этот



НОВАЯ ЭПОХА ДЛЯ МОЕЙ КОМПАНИИ НАЧИНАЕТСЯ С УЖЕ ЗНАКОМЫХ ИНСТРУМЕНТОВ Я ВЫБРАЛ HYPER-V CLOUD

Microsoft предлагает единый набор инструментов для управления частной и публичной облачными средами. Создайте свое частное облако на базе Windows Server Hyper-V и будьте готовы использовать весь потенциал облачных вычислений.

Узнайте подробности: Microsoft.ru/cloud/privatecloud

Microsoft



Cloud Power

© 2011 Microsoft Corporation. Все права защищены. Владелец товарных знаков Microsoft, Cloud Power, Windows Server Hyper-V, 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.

этап занял даже больше времени, чем само внедрение. Но тщательная проработка стала ключевым фактором успеха следующего этапа и всего создания ЕКИС.

После того как теоретическая часть проекта завершилась, компания объявила конкурс на реализацию внедрения. Для участия в конкурсе пригласили около десятка ведущих мировых консультационных компаний, имеющих успешный опыт внедрения ERP на разных платформах в металлургическом секторе на территории Румынии. Семь компаний заинтересовались конкурсом и приняли в нем участие. Некоторые из них объединились в консорциумы. Образовались четыре группы участников тендера: Oracle Romania (консорциум с Vector Software, RomSoft R. Valcea, Siveco Romania), Deloitte & Touche (консорциум с ING Romania), IBS (консорциум с IBM Romania, S&T Romania), Siemens Romania.

«По итогам общения с подрядчиками сложилось ощущение, что мало кто в состоянии в полной мере прислушиваться к потребностям заказчиков и подстраиваться под них. Активнее всего предлагают уже отработанные собственные решения. Консультанты, как правило, не готовы поступиться собственной методологией и подходами даже в тех случаях, когда понятно, что в данном проекте они не совсем применимы. В итоге был выбран консорциум компаний S&T, IBM и IBS, который продемонстрировал наиболее гибкий подход к потребностям заказчика», — рассказывает **Дмитрий Пронюшин**, руководитель департамента информационных систем Vimetco. В качестве базовой составляющей будущей корпоративной системы взяли SAP ERP.

КАК ПО МАСЛУ

В проектную группу по внедрению вошли представители всех заинтересованных подразделений. Ключевых пользователей системы освободили от текущей деятельности в компании, и весь свой рабочий день они посвящали проекту. Кроме того, были выделены так называемые пользователи-эксперты, которые привлекались для предварительных обсуждений, подготовки и проверки основных данных. Владельцы бизнес-процессов — чаще всего руководители департаментов — участвовали в обсуждениях и согласовании решений. Вторую часть группы составили внешние специалисты. IBS

собрала интернациональную профессиональную команду, включавшую российских и румынских консультантов. Внедрение предполагало одномоментное привлечение нескольких десятков консультантов. В отдельных ситуациях численность рабочей группы превышала полсотни человек.

Прогнозируемая продолжительность этапа внедрения в Alro составляла полтора-два года, даже если систем несколько. Но благодаря значительным ресурсам и тщательной подготовке на предварительном этапе, сроки внедрения удалось сократить до девяти месяцев. Случай этот уникальный — зачастую этап, напротив, выходит далеко за рамки отведенных сроков. Редкие проекты укладываются в запланированные дедлайны. Понятно, что чем раньше происходит полноценный запуск ИС, тем быстрее компания получает ожидаемый экономический эффект. К тому же сокращение сроков ведет к уменьшению общего бюджета проекта — работа консультантов обычно оплачивается повременно. Самым сложным в проекте оказались первые месяцы после внедрения системы. «Из-за большого числа пользователей, изменения процедур, документооборота, перераспределения обязанностей департаментов было необходимо время для получения первых выгод. Главной преградой к получению немедленных результатов стала необходимость обучить разные департаменты эффективному взаимодействию друг с другом в рамках ЕКИС», — рассказывает **Роман Булат**, директор по информационным технологиям Alro. — В первые несколько дней после старта ЕКИС были случаи недопонимания новых процессов и обязанностей. Здесь важную роль сыграли ключевые пользователи и эксперты, которые помогли скоординировать работу 500 пользователей системы».

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Представители клиента отмечают, что уже с первых дней внедрения системы стало существенно проще использовать оперативную отчетность. «Как один из важных эффектов от внедрения мы рассматривали сокращение времени на подготовку отчетности, необходимой для фискальных органов, биржи, акционеров и т. д. Сразу после внедрения системы оно не уменьшилось и по-прежнему составляло 24 дня. Однако спустя три

месяца с момента сдачи в эксплуатации ИКИС показатель уменьшился на десять дней и продолжал снижаться каждый месяц. Сейчас срок закрытия периода составляет два-три дня», — рассказывает Роман Булат.

Только за счет переноса отчетности в единую систему и отказа от дублирования информации была сокращена почти половина финансового департамента (45 человек); более 20 сотрудников, отвечавших за учет материальных ценностей; 10 работников, отвечавших за бухгалтерию и отчетность секций; 18 человек, занимавшихся планированием и контролем производства; 15 сотрудников, отвечавших за планирование ремонта и отчетность по ремонту оборудования. В общей сложности экономия за счет уменьшения числа людей, занятых при подготовке отчетности, составила около \$600 тыс. в течение года.

Особенно важным бизнес-процессом в Alro является бюджетирование, цикл которого начинается в августе и заканчивается в апреле следующего года. В этом процессе задействованы более 100 человек практически из всех департаментов компании. Они подают заявки, участвуют в согласовании. Всего в компании более 250 центров затрат, по отдельным из них количество статей затрат достигает 10 тыс. позиций, распределенных по месяцам. В ходе планирования, например, в 2009 году в компании были рассчитаны 60 сценариев бюджета.

Работа с таким объемом данных в «ручном режиме» оказалось практически невозможной. Теперь большинство рутинных операций система выполняет автоматически. Экономия на этом бизнес-процессе составила примерно \$370 тыс. за год.

Снижение запасов сырья и мертвых запасов дало еще \$940 тыс. Экономия затрат за счет оптимизации процессов финансового и бухгалтерского учета и бюджетирования составила почти \$1,6 млн в течение первого года после внедрения. Благодаря лучшему планированию производства удалось сэкономить более \$0,5 млн в год. Таким образом, затраты на проект окупили себя примерно через один год и один месяц эксплуатации. При планируемой годовой выгоде от внедрения системы SAP \$2,5 млн реальная выгода стала равна примерно \$3,5 млн. И это лишь при учете выгод, напрямую связанных с внедрением системы.



ДОСТИГНИ

повышения эффективности
благодаря широким
возможностям конвергенции

**Конвергентная инфраструктура HP открывает
новые возможности серверов HP ProLiant.**

Сократите расходы без снижения производительности благодаря серверам HP ProLiant DL385 G7 и HP ProLiant DL585 G7 на базе процессоров AMD Opteron™ 6100 Series. Они обеспечат повышение производительности с окупаемостью всего за 30 дней.*

Используйте широкие возможности конвергенции для мониторинга и управления энергопотреблением вашей ИТ-среды с помощью технологий HP Thermal Logic и HP Intelligent Power Discovery.

- Автоматический мониторинг с визуализацией потребляемой мощности
- Выделение мощности на основе реальных данных, а не догадок
- Обзор свободных ресурсов, позволяющий точно определять место для развертывания новых серверов

С появлением новейшей версии встроенной системы удаленного управления HP Integrated Lights-Out 3 (iLO 3) скорость удаленной работы стала еще выше. Скорость удаленного управления повышена на 800% благодаря более быстрой удаленной консоли, а скорость работы с виртуальными носителями увеличена на 360%. Это позволяет осуществлять удаленное развертывание и обновление ПО значительно быстрее*.

HP поможет вам построить конвергентную инфраструктуру, обеспечивающую необходимую эффективность и рентабельность, а серверы HP ProLiant заставят вас по-новому взглянуть на роль вычислительных систем в бизнесе.

Рекомендуемые сервисы HP Care Pack:
3 года комплексной поддержки 24x7 с временем реагирования 4 часа.

Рассчитайте рентабельность прямо сейчас на **hp.ru/ROI**

*Дополнительная информация на hp.ru/ROI

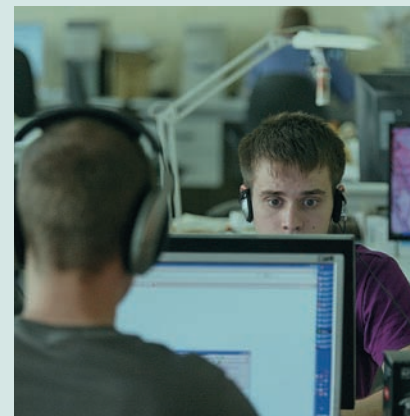
© Hewlett-Packard Development Company, L.P., 2010. Содержащаяся здесь информация может быть изменена без предварительного уведомления. Все гарантии в отношении продуктов и услуг компании HP выражены в явном виде в гарантийных обязательствах, прилагаемых к соответствующим продуктам и услугам. Никакие содержащиеся здесь материалы не должны истолковываться как дополнительная гарантия. HP не несет ответственности за содержащиеся здесь технические или редакторские ошибки или упущения.

AMD, логотип AMD Arrow, AMD Opteron и другие их сочетания являются товарными знаками корпорации AMD.



**ЗВОНОК НА ПЕРЕМЕНУ**

После прихода в SAP Владислава Мартынова компания стала заниматься новыми направлениями и вложила в развитие партнерских отношений около 1 млн евро

**ИНФОРМАЦИОННЫЙ ГОЛОД**

Рынок ERP будет насыщаться еще лет десять

«Я НЕ ОРАКУЛ, Я САПЕР»

ДОХОДЫ SAP, КРУПНЕЙШЕГО В РОССИИ ПОСТАВЩИКА ERP-СИСТЕМ, В 2010 ГОДУ ВЫРОСЛИ НА 53% (ВЕСЬ РЫНОК — МАКСИМУМ НА 10%). ВЛАДИСЛАВ МАРТЫНОВ, ГЕНДИРЕКТОР SAP СНГ, РАССКАЗАЛ, КАК УДАЛОСЬ ЭТОГО ДОСТИЧЬ И ЧЕГО ЖДАТЬ ОТ РЫНКА В 2011 ГОДУ.

Текст: Светлана Рагимова Фото: SAP, Никита Инфантьев

Вы пришли в SAP полтора года назад, в разгар финансового кризиса. Как чувствовал себя рынок и какие задачи стояли перед вами?

Сотрудники тогда пребывали в некоторой растерянности: как поведет себя рынок в кризис, было не ясно. По тем же причинам оказались демотивированы и партнеры компании. Тогда у SAP не существовало ясной позиции и понимания того, как дальше развиваться, поэтому первые месяцы я анализировал ситуацию, и на основе полученных данных мы с командой выработали план развития и роста в непростых условиях турбулентности и поставили приоритеты.

Что именно вы сделали по итогам анализа?

Одной из приоритетных задач стало четкое формулирование направления по работе с партнерами. Важно было донести до них информацию, в какие отрасли и с какими продуктами мы идем. Хотелось сделать взаимодействие с партнерами более предсказуемым. Мы вложили около 1 млн евро в развитие партнерских отношений — обучение их специалистов, повышение квалификации. Влили в этот канал распространения продукции новую энергию и эмоции. И это уже через полгода начало давать эффект. Также мы поняли, что надо открывать для себя новые секторы: финансовый, государственный.

Еще мы запустили несколько важных инициатив, например начали предлагать услугу value engineering — расчет потенциального экономического

Windows®. Жизнь без преград.
Lenovo рекомендует ОС Windows 7.

lenovo

T410 →



**LENOVO THINKPAD T410.
ДЛЯ ТЕХ, КТО ЦЕНИТ ВРЕМЯ.**

Идеальный партнер для успешного бизнесмена. Мощный процессор Intel® Core™ i7 гарантирует невероятно высокую производительность при выполнении большого количества задач. Новейшая технология NVIDIA® Optimus™ в автоматическом режиме оптимизирует работу ноутбука, обеспечивая высокую скорость работы с графикой и продлевая время автономной работы батареи на 33 %. Экономя время, ты развиваешь свой бизнес еще более успешно.
Ноутбук Lenovo T410 на базе процессора Intel® Core™ i7 впечатляет? Действуй!



НЕ МЕЧТАЙ. ДЕЙСТВУЙ!



**Быстрее.
Умнее.**

эффекта. С детальным просчетом цифр, показывающих будущую эффективность внедрения для каждого бизнес-процесса заказчика. Здесь же мы предлагаем ему сравнить результаты с теми показателями, которые демонстрируют самые успешные западные компании той же отрасли. Эту оценку клиент может получить прежде, чем примет решение о покупке продукта. Ну и еще хотелось бы отметить запуск партнерской программы fix cost/fix time. В рамках инициативы клиентам предлагаются преднастроенные отраслевые решения, готовые для выполнения конкретных задач, по фиксированной цене и с конкретным сроком внедрения. Это вызвало большой интерес — мы такую программу предложили первыми на рынке.

Вам довольны результатами?

Все эти шаги дали ощутимый эффект. В целом бизнес компании в России и СНГ за год вырос на 53%, продажи программных продуктов — на 84%. Причем если исключить из последней цифры проект с «Газпромом», то все равно динамика впечатляющая — 35%. Результат, без ложной скромности, феноменальный. Напомню, что аналитики IDC в начале года предсказывали 3%, затем изменили прогноз на 9%, а мы эту цифру превысили почти в четыре раза. То есть мы поменяли весь ландшафт рынка ERP и достаточно успешно трансформировали бизнес SAP в России.

Вам пришлось в рамках работы над всеми этими задачами принимать какие-то кадровые решения?

Я провел реформирование, внеся определенные изменения в организационную структуру. Для нашей команды продавцов мы усилили отраслевую направленность работы. Это дало неплохой результат, потому что мало просто уметь хорошо продавать, нужно разбираться в отрасли. Также, к примеру, **Романа Журавлева**, который восемь лет занимался продажами, я перевел на должность главы отдела консалтинга. Необходимо, чтобы отдел продаж и консалтинг работали в связке, так как клиенту в конечном счете нужно качественное решение, а не просто покупка софта. До моего прихода их коммуникации были не самыми эффективными. С назначением Журавлева связь этих подразделений усилилась.

В тот момент, когда я пришел, отдельные позиции по продажам занимали коллеги из Германии. Они очень квалифицированные и хорошие специалисты, но им не хватало понимания российской специфики. Их прислали на время, что поддержать подразделение в период экономической турбулентности. И в тот момент из компании ушел глава **Йован Марьянович**, а на его место поставили временно исполняющего обязанности. Но ситуация растянулась на восемь-девять месяцев, поэтому люди не совсем знали, что делать. В итоге несколько специалистов вернулись в Германию, а на их места мы наняли новых людей.

Из других ярких кадровых приобретений — **Ишхан Казинян**, долгое время руководивший практикой консалтинга у наших партнеров, компании IBS. Теперь он отвечает за развитие стратегических отраслей (госсектор, финансовый, дискретное производство), где мы пока присутствуем мало.

Складывается ощущение, что вы сами занимаетесь подбором кадров.

Так оно и есть. Я вообще не очень доверяю внешним рекрутинговым агентствам. Конечно, они помогали, приводили кандидатов, мы их рассматривали. При этом я параллельно тоже искал и принимал финальное решение.

В прошлом году у вас появились первые государственные заказчики. Как это произошло?

Среди чиновников есть люди, понимающие необходимость повышения эффективности управления, поэтому в таких решениях возникла потребность. Параллельно идет определенное давление со стороны вышестоящих госорганов, требующее внедрения новых технологий и улучшения качества работы. Мы стали более активно рассказывать этому рынку, что у нас огромный опыт и специализированные решения для нужд госсектора. И что работа с нами — эффективный способ решения поставленных задач, поскольку у нас есть международная практика. Разговоры на эту тему шли и раньше, но только последние пару лет чиновники начали реально что-то делать.

Ну, мотивация и схемы, по которым российские чиновники покупают решения, известны даже ребенку.

В России действительно есть чиновники, которые хотят получить результат, искренне добиваются эффективности. Их пока не так много, но они есть. Причем независимо от того, что именно они покупают — программные продукты, здания, автомобили для своего учреждения, такие люди — наши заказчики.

Для выхода на этот рынок нужно было донести до служащих, госчиновников, ответственных за реализацию поставленных задач, что у нас есть соответствующие решения. Мы это сделали. Дальше партнеры находят тех, кому нужен инструмент для повышения эффективности и кто обладает правильной мотивацией.

Ваши результаты за прошлый год показывают, что рынок ERP и «тяжелых» решений для бизнеса далек от насыщения. На какой стадии мы сейчас находимся?

Уровень проникновения в России решений по автоматизации базовой части бизнеса — финансово-административного блока, учетных и транзакционных функций — все еще ощутимо ниже, чем на Западе. Поэтому еще лет десять, наверное, мы будем насыщать этот рынок. Я не оракул, я — САПер, предсказать точно не смогу, но лет на пять-десять хватит. Кроме того, если посмотреть, в каком объеме в компаниях внедрены решения по автоматизации, какое количество сотрудников задействовано, то заметно, что потенциал еще очень большой.

Постоянно появляются новые продукты, которые можно внедрять и продавать старым клиентам. Среди этих продуктов есть такие, что расширяют не только функциональные, но и технологические возможности. Например, мы сделали решение для iPad, которое открывает нашим клиентам, уже все внедрившим, совершенно новые возможности. Или появилось решение SAP HANA, позволяющее гораздо быстрее обрабатывать данные. Если раньше отчет по большим объемам данных мог составляться два-три часа, то теперь это происходит за секунды. Такие продукты мы можем дополнительно продавать. И если суммировать потенциал по всем этим направлениям, то он окажется весьма значительным в денежном выражении.

За счет чего вы планируете вырасти в нынешнем году на 25%?

Мы будем продолжать двигаться намеченными маршрутами, внедрять инициативы, о которых я уже рассказывал. Планы были составлены в прошлом году, срок их исполнения — два года, прошло пока всего девять-десять месяцев. Могу сказать, что 25% роста в этом году — еще более амбициозная цель, чем 53% в прошлом. У компании 54% рынка по итогам 2010 года, по нашим предварительным оценкам. Чтобы увеличивать бизнес, необходимо выращивать весь рынок. А это нетривиальная задача, которую можно реализовать только совместными усилиями всех участников «экосистемы».

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

4 — 2011



В О З М О Ж Н О С Т И

ПРАВО НА ПАРТНЕРСТВО

В ЮРИДИЧЕСКОМ КОНСАЛТИНГЕ ЕСТЬ НАПРАВЛЕНИЯ, КОТОРЫЕ ОТНОСЯТСЯ К ГРУППАМ ВЫСШЕГО ПИЛОТАЖА. ОДНОЙ ИЗ ТАКИХ СФЕР ЯВЛЯЕТСЯ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА.

Текст: Максим Одинцов

КОГДА В КАЗНЕ НЕТ ДЕНЕГ

Термин «государственно-частное партнерство» (ГЧП) настолько часто употребляется в программных документах как федеральных, так и региональных властей, что нередко воспринимается как модное клише. Региональные власти любят демонстрировать высшим руководителям страны не только передовые свинофермы и образцовые гимназии, но и «проекты государственно-частного партнерства», под которыми обычно подразумевается красивый макет или слайд-презентация. Обязательным элементом программы выступления губернатора на тему ГЧП является просьба предоставить «меры господдержки» в виде субсидии федерального бюджета.

Действительно, до того как мировой финансовый кризис докатился до России, главным и практическим единственным инструментом ГЧП было распределение собранных в качестве налога на добычу полезных ископаемых нефтедолларов через так называемый «Инвестиционный фонд Российской Федерации», долгосрочные целевые программы и бюджеты госкорпораций. Однако кризис, вызвавший падение цен на нефть и снижение доходной части бюджета, резко ограничил возможности финансирования новых проектов. Учитывая, что власти не могут принять непопулярные решения по пересмотру социальных обязательств, отказаться от некоторых уже заявленных проектов («Сочи-2014», Чемпионат мира по футболу—2018 и т. п.), получается, что денег на новые амбициозные проекты в федеральном бюджете нет.

Политика финансовых властей, направленная на снижение бюджетного дефицита, ужесточается все больше. Этот тренд

подтвердил и Красноярский экономический форум. Холодным душем для региональных чиновников и бизнесменов, приехавших на форум за федеральным финансированием, стало выступление главы Минфина **Алексея Кудрина**. Министр ясно дал понять, что, пока не ликвидирован бюджетный дефицит, ожидать от Москвы денег не стоит: госсектор и так живет не по средствам.

Между тем развитие экономики сдерживается недостатком экономической инфраструктуры — дорог, путей сообщения, энергосетей и т. п. Чтобы создавать инфраструктуру, но при этом по возможности не залезать в казну, и нужно настоящее ГЧП. Суть у него такая же, как и в других странах, — взаимодействие государства и бизнеса, которое позволяет оптимизировать издержки и распределить риски между сторонами так, чтобы сделать их минимальными.

Обычно это означает, что ГЧП-проекты реализуются не только и не столько благодаря государству, сколько за счет частного сектора. В развитых странах со сложившейся системой ГЧП государство финансирует в среднем около 30% капитальных затрат. Иногда размер государственных вливаний вообще близок к нулю — государство или муниципалитет лишь гарантируют минимальный объем закупок товара, производимого таким объектом. Например, инвестор может заключить соглашение о снабжении города электроэнергией, оговорив минимальный объем поставок и согласовав тариф. Деньги на строительство электростанции предоставят ему банки под будущие доходы.

Возвратность займов достигается различными способами, в зависимости от назначения построенного объекта. Например, платная автодорога, электростанция или объекты

коммунальной инфраструктуры могут самостоятельно генерировать доходы, поэтому инвестору и государству достаточно заключить концессионное соглашение. По нему государство определяет, что именно нужно строить, и наделяет инвестора правом получения дохода от построенного объекта.

В случае с бесплатной дорогой или школой государство берет на себя обязанность осуществлять платежи на стадии строительства (так называемый «капитальный грант») и эксплуатации (платеж за доступность). Отличие от классической бюджетной стройки не только в том, что на стадии строительства государству придется платить меньше. Заключив контракт на длительный срок, государство снимает с себя риск ошибок в проектировании, строительстве и эксплуатации, которые могут привести объект в негодность раньше времени. Кроме того, государство не интересуется, какие именно технологии применялись при строительстве, главное, чтобы дорога, школа или иной объект, предназначенный для общественного использования, был пригоден в течение всего срока контракта. Такой подход стимулирует инвестора на применение инновационных решений, позволяющих создать долговечный объект с минимальными затратами и эксплуатационными издержками. Но и государство, как правило, не остается внакладе: благодаря повышению уровня инфраструктурной достаточности генерируются новые налоговые поступления. Например, построив дорогу и проведя электричество, газ, водопровод, можно резко поднять стоимость земельных участков. Их приватизация принесет больше доходов в муниципальную казну, чем в случае продажи земли «в чистом поле», да и налоги на недвижимость будут выше.

Учитывая острую инфраструктурную недостаточность практически всех регионов России, потенциал таких ГЧП-проектов, по мнению опрошенных **СФ** экспертов, огромен. **Евгения Зусман**, старший юрист-аналитик юридической фирмы «Вегас-Лекс», считает: «Только в России потребность в инвестициях в региональную инфраструктуру в период до 2015 года составит, по оценкам экспертов, около 70 млрд евро. С учетом того, что расходы на юридическое сопровождение инвестиционных проектов в формате ГЧП могут составлять 2–4% от стоимости проекта, потенциал рынка ГЧП-юриспруденции в России соответствует 2–3 млрд евро».

КЛИЕНТЫ

Потенциальных клиентов на рынке юридического консалтинга в сфере ГЧП можно разделить на две большие группы: госсектор и частные инвесторы. Часто инициатива по реализации проекта в формате ГЧП лежит на чиновниках ведомств,

отвечающих за развитие инфраструктуры (Минтранс, Минрегион) и менеджменте госкомпаний (РЖД, «Автодор»). Не отстают от федералов и региональные власти. По оценкам **Карины Чичкановой**, партнера, главы российской практики компании Salans в области ГЧП, в настоящее время в России реализуются более 50 проектов в различных секторах экономики (транспорт, жилищно-коммунальное хозяйство и др.), структурированных в той или иной форме ГЧП. Одним из пионеров и лидеров в области ГЧП является Санкт-Петербург — в городе уже осуществляются такие масштабные ГЧП-проекты, как реконструкция аэропорта Пулково, строительство Орловского тоннеля под Невой и мусороперерабатывающего завода в Янино. Также в Санкт-Петербурге проводятся и/или находятся в стадии подготовки конкурсы по другим крупным ГЧП-проектам (Западный скоростной диаметр, Северная водонапорная станция, строительство паркингов, создание сети скоростных трамваев и др.). Частные клиенты, участвующие в ГЧП-проектах, еще более

разнообразны. Прежде всего в ГЧП-проектах заинтересованы крупные строительные холдинги, специализирующиеся на инфраструктурных стройках или комплексном освоении территорий с инфраструктурными и другими строительными объектами (например, с возведением жилья, офисов, торговой недвижимости). Но так как стоимость стартапа высока, то ресурсами, позволяющими инициировать ГЧП-проекты, обладают далеко не все строители.

Другой категорией частных клиентов являются финансовые и инвестиционные организации, заинтересованные в формировании инвестиционного портфеля ГЧП-проектов. Высокая платежеспособность финансово-инвестиционного сообщества компенсируется более жесткими требованиями к квалификации консультанта. Работать с такими клиентами могут только представители magic circle юридического бизнеса — компании, чья деловая репутация и опыт не вызывают сомнений.

Особняком на рынке ГЧП стоят финансовые институты развития — специализированные



Международная юридическая фирма CMS, Россия является одним из лидеров рынка по предоставлению юридических услуг в рамках проектов по государственно-частному партнерству (ГЧП). Представитель CMS старший юрист **Азиз Азизов** поделился информацией об опыте фирмы в реализации ГЧП-проектов.

— Скажите, почему такой большой ажиотаж в отношении ГЧП-проектов?

— ГЧП-проекты интересны не только юридическим консультантам, но и всем участникам таких проектов в первую очередь в силу своей масштабируемости, возможности инвесторам использовать свои инновационные идеи, высокого уровня доходности и уровнем защищенности инвестиций. Для юристов любой ГЧП-проект дает возможность применить все свои лучшие навыки и опыт в различных отраслях права, начиная от корпоративных отношений и заканчивая вопросами предоставления государственного финансирования. Кроме того, юристы формируют всю контрактную модель проекта, конкурсную документацию, матрицу рисков и контроля и др.

— В чем уникальность опыта Вашей компании?

— Наша компания выделяется на общем фоне специалистами, которые реализовали ГЧП-проекты в различных точках земного шара. Среди таких проектов — строительство платных автомобильных дорог, объектов водоснабжения, аэропортов, портов, объектов в области энергетики и здравоохранения. Наш опыт позволяет реализовывать проекты не только с начальной стадии, но и уже в процессе реализации. Особенность нашей сплоченной команды состоит не только в ее уникальном опыте, квалификации и профессионализме, но и в возможности консультировать как по российскому праву, так и по праву Англии, Франции, Германии, США и Канады. Кроме того, мы имели возможность консультировать участников практически всех крупных ГЧП-проектов. Кроме того, в прошлом году мы успешно завершили одну из самых крупных сделок по заключению концессионного соглашения по автомобильной дороге.

— Какие проекты в области ГЧП ожидаются в этом году?

— Мы полагаем, что негативные факторы, влиявшие на экономику России на протяжении последнего времени, уменьшили свое воздействие, соответственно, участники ГЧП-рынка активно изучают возможность реализации долгосрочных инвестиционных проектов. В этом году наибольший интерес вызывают проекты в Санкт-Петербурге. Город уже инициировал несколько ГЧП-проектов как в области транспортной и коммунальной инфраструктур, так и в социальной сфере. Кроме того, следует ожидать проекты в области развития транспортной инфраструктуры на федеральном уровне. Однако необходимо отметить, что продвиже-

ние ГЧП-проектов как на федеральном, так и на региональном уровне происходит достаточно медленно.

— Почему так медленно реализуются ГЧП-проекты?

— Это связано с технической, финансовой и юридической спецификой проектов. Юристам необходимо разработать договорную структуру проекта, позволяющую сбалансировать риски между всеми участниками рынка. При этом нельзя забывать о том, что проект должен быть также привлекателен и приемлем для банков (bankability), которые предоставляют заемные средства частным инвесторам. Кроме того, вся разработанная контрактная модель и конкурсная документация должна быть согласована с органами государственной власти, вовлеченными в реализацию проекта, а это занимает существенное время. Следует учитывать, что одним из главных обязательств государства является предоставление земельных участков, необходимых для реализации проектов. Однако на практике земельные участки предоставляются своевременно крайне редко. Есть множество причин и объяснений этому, но факт остается фактом.

— Каким образом CMS может способствовать развитию ГЧП-проектов в России?

— Наши усилия всегда направлены на реализацию проекта. Наша компания ориентирована на результат, а в ГЧП-проектах единственно правильный результат — финансовое закрытие сделки. Мы стараемся заблаговременно реагировать и устранять все опасения нашего клиента. При этом наши клиенты осознают, что CMS всегда является независимым консультантом и действует в лучших интересах клиента.

организации, созданные по инициативе правительства или на основе международного соглашения. Одной из уставных целей таких компаний является поддержка ГЧП и/или инфраструктурных проектов. К ним относятся российская госкорпорация «Внешэкономбанк», Европейский банк реконструкции и развития и ряд других структур. Институты развития нельзя отнести ни к госсектору, ни к частному бизнесу. С одной стороны, их участие в ГЧП направлено на реализацию общественных интересов. С другой стороны, в них работают люди с опытом деятельности в частном секторе, с ментальностью менеджеров. Кроме того, поскольку финансовые институты развития привлекают деньги с финансовых рынков, они так же, как и банкиры коммерческих банков, занимаются управлением рисками, обеспечением финансовой устойчивости проектов.

ОСОБЕННОСТИ

Эксперты сходятся во мнении, что проекты ГЧП существенно сложнее обычных коммерческих, сопровождаемых юридическими консультантами. «Проекты ГЧП,— говорит Карина Чичканова,— являются достаточно сложными и требуют

достаточно времени и усилий на подготовку и реализацию, причем как со стороны публичной власти, так и со стороны частных инвесторов и их консультантов».

«Функционал юриста в ГЧП-проекте гораздо более разносторонний,— соглашается с коллегой **Евгений Глумов**, адвокат, менеджер проектов практики ГЧП и инфраструктуры юридической фирмы „Вегас-Лекс“.— Стоит отметить, что ГЧП-сегмент в России проходит период пилотной стадии, когда каждый проект структурируется в режиме „ручного привода“».

Наиболее близким к ГЧП сегментом с точки зрения юридического консалтинга является сама по себе довольно сложная сфера проектного финансирования. Однако некоторые особенности ГЧП-проектов в корне увеличивают ценность квалификации консультантов.

Во-первых, в отличие от частного проекта, где взаимоотношения участников определяются закрепленным в гражданском законодательстве принципом свободы договора, участие государства в ГЧП-проекте строго формализовано. Процедура выделения бюджетных средств подробно описана в Бюджетном кодексе РФ и подзаконных актах. Соглашение о государственно-частном партнерстве заключается на основе федерального

КТО РАБОТАЕТ С ГЧП-ПРОЕКТАМИ*

LEGAL500

Allen & Overy
Clifford Chance
CMS Russia
DLA Piper
Freshfields Bruckhaus Deringer LLP
Gide Loyrette Nouel
Linklaters CIS
Magisters
Salans
Vegas Lex
White & Case LLC

CHAMBERS & PARTNERS EUROPE GUIDE

Allen & Overy
Clifford Chance
CMS Russia
Dewey & LeBoeuf
Freshfields Bruckhaus Deringer LLP
Gide Loyrette Nouel
Linklaters CIS
Salans
Vegas Lex
White & Case LLC

*Юридические фирмы, рекомендованные юридическими справочниками для сопровождения ГЧП-проектов в России; приведены в алфавитном порядке

ФУНКЦИИ ЮРИСТОВ В ГЧП-ПРОЕКТАХ

Наименование ключевых этапов	Основное содержание
Концепция проекта _____	Разработка юридической части концепции проекта, описывающей организационно-правовую и договорную схему проекта, предлагаемое распределение основных рисков, применимое законодательство.
Презентация проекта рынку (road-show) _____	Тестирование рынка (market sounding). Подготовка информационного меморандума по проекту и иных информационных и презентационных материалов. Показ проекта инвестиционному сообществу.
Подготовка конкурсной документации (на стороне инициатора проекта) _____	Разработка конкурсной документации с учетом требований ее принципиальной приемлемости для инвестсообщества (bankability) и сопровождение ее утверждения соответствующим государственным органом.
Подготовка преквалификационной заявки и конкурсного предложения (на стороне участников конкурса) _____	Составление юридической части заявки и конкурсного предложения. Разработка соглашения о консорциуме (соглашения акционеров) и сопровождение переговоров между инвесторами в отношении такой документации.
Конкурентный диалог в ходе конкурса _____	Юридическое сопровождение предварительных переговоров между инициатором и участниками конкурса в отношении проекта соглашения о ГЧП на этапе конкурса.
Оценка конкурсных предложений (на стороне инициатора проекта) _____	Содействие инициатору проекта в оценке юридической части конкурсных предложений.
Переговоры о заключении соглашения о ГЧП _____	Юридическое сопровождение переговоров в соглашении о ГЧП и иной документации, включая договор(ы) аренды и передачи существующих объектов, формы договоров с участниками проекта ГЧП.
Переговоры о заключении строительного контракта (на стороне частного сектора). Финансовое закрытие проекта _____	Юридическое сопровождение переговоров, разработки и заключения кредитной и обеспечительной документации и выполнения всех предварительных условий финансирования по проекту со стороны кредиторов.

Бюджет на юруслуги по ГЧП-проекту — несколько миллионов долларов. При общей стоимости проекта \$100–150 млн расходы на юристов могут составить \$2–3 млн.

закона «О концессионных соглашениях», регионального ГЧП-законодательства или иных нормативных актов после конкурсного отбора частных инвесторов. Влияет на проект и разница в ментальности представителей государственного и частного секторов. «Логика у чиновника и предпринимателя разная по определению, — отмечает **Александр Ермоленко**, руководитель корпоративной практики „ФБК-право“. — Кроме того, публичное право (налоговое, бюджетное, административное) и частное плохо стыкуются на практике, поскольку подчинены разным принципам и логике».

Вторая существенная особенность проекта ГЧП в России непосредственно связана с первой. Действия чиновников по заключению ГЧП-соглашения регламентированы. Следовательно, для запуска и ведения ГЧП-проекта требуется издание значительного количества правительственных актов. Работа юридического консультанта в ГЧП-проекте неминуемо связана с GR — взаимодействием с органами государственной власти. «В условиях

несформировавшегося в РФ правового поля в сфере партнерства частного бизнеса и государства реализация инвестиционных проектов требует участия специализированных юристов как на стадии организационно-правового моделирования, так и при подготовке распорядительных, иногда нормативных и, безусловно, всех контрактных документов», — отмечает Евгений Глумов.

Наконец, в-третьих, свои требования, влияющие на объем работы юридического консультанта, предъявляют банки. Приемлемое для банков структурирование проекта должно обеспечивать такое распределение рисков, которое в состоянии минимизировать вероятность невозврата кредита или займа. В отличие от корпоративных займов или проектного финансирования в частном секторе, сроки привлечения финансирования под ГЧП-проект намного больше 10–20 лет. Существенны и суммы заимствований — как правило, они исчисляются сотнями миллионов долларов. Обычно это означает, что финансирование предоставляет не один

кредитор, а целый пул крупных банков и иных финансовых институтов, например пенсионные фонды. Понятно, что у каждого кредитора своя кредитная политика и свои требования. Если консультанты не приведут к общему знаменателю интересы чиновников, банков, инвесторов и других заинтересованных сторон, проекта не будет.

ЦЕНА ВОПРОСА

Повышенные требования к качеству услуг юридических консультантов и большой объем работы обходятся клиентам недешево (см. таблицу на стр. 96). В этой связи клиенту невыгодно браться за относительно некрupные проекты: удельный вес издержек делает проект экономически неэффективным. **Азиз Азизов**, старший юрист CMS Russia, объясняет: «Представители государственного сектора на региональном и муниципальном уровнях планируют реализовать ГЧП-проекты на сумму 100 млн руб. или 200 млн руб. У них отсутствует

Salans в России



Salans — ведущая международная юридическая фирма, предоставляющая полный спектр юридических услуг. Salans располагает 22 офисами в 17 странах мира.

В 2010 году журнал *The Lawyer* присудил Salans награду «Юридическая фирма года в Европе».

- Корпоративное право/ M&A
- Антимонопольное право
- Налогообложение
- Судебные споры
- Банковское дело/ Финансы
- Международная торговля
- Инфраструктура/ ГЧП
- Трудовое право
- Недвижимость/ Строительство
- Интеллектуальная собственность
- ИТ/ Телеком
- Энергетика/ Природные ресурсы

Ул. Балчуг, 7
115035, Москва,
Россия

T: +7 (495) 644 0500
Ф: +7 (495) 644 0599
E: moscow@salans.com

Набережная реки Мойки, 36
191186, Санкт-Петербург,
Россия

T: +7 (812) 325 8444
Ф: +7 (812) 325 8454
E: stpetersburg@salans.com



SALANS

www.salans.com

опыт осуществления проектов, соответственно, они не понимают, что первоначальные расходы на инициацию проекта, проведение конкурсных процедур и финансовое закрытие также стоят денег, и не только для них, но и для потенциальных инвесторов. Возможно, такие проекты и могут быть интересными, но только для представителей частного сектора на местном уровне. Однако в среднесрочной и долгосрочной перспективе это не даст никаких положительных результатов, так как не произойдет кардинального развития инфраструктуры. Исходя из опыта реализации проектов как в России, так и за рубежом, считаем, что наиболее интересны для инвесторов задачи, стоимость которых более \$100 млн. Кроме того, необходимо иметь в виду, что очень дорогостоящие проекты также тяжело реализуемы, так как требуют соответствующей государственной поддержки».

«Существует мнение, что проекты ниже определенной минимальной стоимости (например, \$50 млн) нет смысла воплощать в жизнь в формате ГЧП из-за внушительного

размера расходов на организацию и проведение конкурса и прочие издержки», — считает **Александр Долгов**, партнер Gide Loyrette Nouel. Евгения Зусман объясняет: «Объем инвестиций, необходимый для реализации регионального проекта в сфере социальной инфраструктуры (детские сады, физкультурно-оздоровительные комплексы, медицинские центры), варьируется от \$400 млн до \$900 млн. Проекты в сфере транспорта или энергетики гораздо дороже». Эти цифры подтверждает и **Илья Скрипников**, старший юрист практики инфраструктуры и ГЧП юридической фирмы Magisters: «В 2011–2012 годах рынок ГЧП-проектов будет формироваться в основном в среднем и крупном стоимостных сегментах. Если к первому можно отнести региональные проекты стоимостью ориентировочно 300–400 млн евро, то к крупному сегменту — проекты на 2–3 млрд евро».

Стоит отметить, что такие масштабы не являются особенностью России — это общемировой тренд. Например, специально созданная проектная компания, готовившая зимние Олимпийские игры

в Ванкувере (аналог российского «Олимпстроя») занималась ГЧП-проектами от 70–100 млн канадских долларов.

«В этих условиях миллионы долларов, выплачиваемые консультантам, — лишь небольшие операционные издержки по сравнению с получаемым финансированием. Если сравнить размер выгод и экономий с гонораром консультанта, то он более чем оправдывается», — говорит **Федор Теселкин**, старший юрист Freshfields Bruckhaus Deringer.

«Функции и, соответственно, объем услуг юридического консультанта, зависят от специфики проекта, его конкретной стадии, а также от роли стороны, которую в проекте представляет юридический консультант», — говорит Александр Долгов. — Типичные ГЧП-проекты обычно имеют три стадии: структурирование проекта, конкурсный этап и финансовое закрытие проекта».

На первой стадии юристы анализируют отдельные модели и формы, на их основании можно реализовать проект с учетом федерального

20 АУДИТ **ФБК**
ЛЕТ
КОНСАЛТИНГ
ПРАВО

Решение задач высокой сложности для компаний различных секторов экономики.

Безупречная репутация.

Гарантированно высокое качество услуг.

ФБК ПРАВО

- **Налоговый консалтинг**
- **Защита в налоговых спорах**
- **Корпоративная практика и M&A**
- **Защита в хозяйственных и административных спорах**
- **Финансовые расследования и судебно-экономическая экспертиза**

PKF

Accountants &
business advisers

Компания ФБК является членом Международной сети PKF с 1995 года.
Международная сеть PKF является объединением независимых компаний.

Россия | 101990 | Москва | ул. Мясницкая, 44/1
Тел.: +7 (495) 737 5353 | Факс: +7 (495) 730 6081
E-mail: fbk@fbk.ru | www.fbk-pravo.ru

и регионального законодательства. Они не только разрабатывают юридическую схему реализации проекта, представляют рекомендации по структурированию проекта и разработке конкурсной документации, но и оказывают консультации по многим другим вопросам взаимодействия с техническим и финансовым консультантами.

На втором этапе юридические консультанты участвуют в подготовке и проведении конкурса, составляют конкурсную документацию или, будучи консультантами потенциального инвестора, помогают в разработке конкурсного предложения на основе условий конкурса.

Роль юридических консультантов на третьем этапе состоит в согласовании, участии в переговорах и заключении проектных и финансовых соглашений.

Евгений Глумов рассказывает: «Юридические консультанты на всех стадиях работают в одной команде с финансовыми и экономическими консультантами, поскольку предлагаемые схемы реализации проекта должны быть не

только корректными по законодательству, но и выгодными с финансовой точки зрения для всех сторон, которые заинтересованы в сделке».

ВЫБОР

«Юридическое сопровождение наиболее значительных проектов ГЧП в России сейчас осуществляется силами четырех-пяти международных юридических фирм, имеющих представительства в России,— отмечает Александр Долгов.— Определенным ориентиром могут служить ежегодные рейтинги, составляемые ведущими мировыми агентствами (Chambers & Partners, Legal 500)». Впрочем, в числе рекомендованных международными юридическими справочниками фирм есть и российская.

«Важнейший критерий — опыт реализации ГЧП-проектов в России,— подчеркивает Евгений Глумов.— Опыт структурирования проектов в других странах слабо применим в России, где институт ГЧП проходит этап становления».

Впрочем, стоит отметить, что компаний с опытом реализации отечественных ГЧП-проектов на рынке в принципе немного. Эксперты отмечают необходимость опыта работы с федеральными и региональными органами власти. Впрочем, большинство рекомендованных фирм в той или иной степени такой опыт имеют.

«Первый и наиболее важный критерий,— объясняет Азиз Азизов,— это опыт реализации ГЧП-проектов в той области, где планируется реализация проекта, или же в подобных областях. Второй — объем работ, который консультант готов выполнить при осуществлении проекта. В-третьих, сравните цену услуг и вероятные расходы, также не стоит забывать о вознаграждении за успех. Четвертый критерий — возможность юридического консультанта координировать действия и результаты работы остальных консультантов. В-пятых, убедитесь, что страховка профессиональной ответственности и ответственность, которую на себя берет консультант, покрывают ваши риски».

CMS
Law . Tax

ЗНАЧИМЫЙ ОПЫТ ПОЛНЫЙ СПЕКТР ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ

АВТОМОБИЛЬНЫЕ ДОРОГИ И ПАРКИНГИ
ВОДОСНАБЖЕНИЕ И СИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
АЭРОПОРТЫ
ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ И ЛЕГКОЕ МЕТРО

CMS, Россия

Гоголевский бульвар, 11, 119019 Москва
Т +7 495 786 4000

Контакты:

Азиз Азизов
aziz.azizov@cmslegal.ru

www.cmslegal.ru

УСЛУГИ

- ✓ Профессиональные услуги по архивной обработке документов
- ✓ Твердый переплет
- ✓ Уничтожение документов с истекшим сроком хранения

ООО «Группа А»

8 (916) 535 0544

8 (929) 577 4081

www.pereplet.org

ОБСЛУЖИВАНИЕ
компьютеров малого
бизнеса с гарантиейПозвоните нам: (495) 662-59-27
Напишите нам: main@mibis.ruОбратившимся до 7 апреля –
скидка 30% на первые 6 мес.
обслуживания ПКЗакажите **БЕСПЛАТНЫЙ**
тестовый выезд инженера!!!

www.mibis.ru

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

СВД ТАМОЖЕННЫЕ
АДВОКАТЫСопровождение Внешнеэкономической
Деятельности

- ✎ Отмена корректировок таможенной стоимости
- ✎ Возврат таможенного обеспечения и платежей
- ✎ Защита по делам об административных правонарушениях
- ✎ Судебное обжалование решений таможенных органов
- ✎ Взыскание убытков с таможенных органов
- ✎ Сопровождение внешнеэкономической деятельности

тел.: +7 (963) 726-0000, +7 (495) 781-6764

факс +7 (495) 781-6765

www.svdg.ru

УСЛУГИ

Элитный часовой ломбард
«ПЕРСПЕКТИВА»Срочный выкуп и прием в ломбард
дорогих часов и ювелирных изделий
класса премиум
от ведущих мировых брендов.

ВРЕМЯ — ДЕНЬГИ

Удобно, надежно, конфиденциально

www.lombard-perspectiva.ru

+7 (495) 998-72-72

+7 (812) 922-59-92



РЕКЛАМА

БУХГАЛТЕРСКИЕ
УСЛУГИпредприятиям малого
и среднего бизнесаМосква,
Тверской бульвар, д. 18, стр. 2
(495) 641-7110С.-Петербург,
набережная реки Мойки, 60, лит В.
(812) 312-2110Работаем
с 2002 года

www.megaconsult.ru

ПРОДАЕМ



Сортовой прокат

8-800-200-77-02

www.rosmetalprokat.ru

ЗДОРОВЬЕ

THAI-SPA салоны "7 КРАСОК"
настоящий ТАЙский и
БАЛИЙский МАССАЖ

рекомендуемые Курсы:

- ✓ "Антистрессовый"
- ✓ "Здоровая спина"
- ✓ "Коррекция фигуры"

+77 полезных SPA-программ
(495) 925-51-77 www.7KRASOK.ru

О ВОЗМОЖНЫХ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯХ ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ С ВРАЧОМ

КАТАЛОГ

4 — 2011

ФРАНШИЗЫ



Приглашаем вас
в сентябре 2011 года
принять участие
в фестивале франшиз

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

Разместите информацию
о франшизе на страницах изда-
ний «Коммерсантъ».
По вопросам размещения инфор-
мации обращайтесь
к Наталии Крюковой
по телефонам: (495) 921-2363,
(499) 943-9108, (499) 943-9110;
e-mail: kn@kommersant.ru

ТЕНДЕНЦИИ

Весенний сенокос

Текст: Наталья Белякова

РЫНОК ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ, ПОХОЖЕ, ОКОНЧАТЕЛЬНО ВЫШЕЛ ИЗ КРИЗИСА. ЭТОЙ ВЕСНОЙ ЗАМЕТНО АКТИВИЗИРОВАЛИСЬ КАК ПРОДАВЦЫ ФРАНШИЗ, ТАК И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТОРЫ. ВЫБИРАТЬ ЕСТЬ ИЗ ЧЕГО, К ТОМУ ЖЕ В ГОСДУМЕ ОБСУЖДАЮТ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНЫ, ОБЛЕГЧАЮЩИЕ ЖИЗНЬ ОБЕИМ СТОРОНАМ.

«Я недавно побывала в Тюмени, где мы проводили конференции по заказу Российской ассоциации франчайзинга,— рассказывает генеральный директор компании «Франкон» **Нина Семина**.— И была приятно удивлена: налицо возросшая активность со стороны инвесторов, а также огромное желание франчайзеров выходить в регионы». Еще год-два назад ситуация была не столь радужной. Некоторые потенциальные франчайзи приостанавливали подписание почти готовых контрактов, так как не представляли, что будет происходить в стране и как кризис повлияет на бизнес франчайзера. Многие, в частности, опасались срыва поставок. Есть примеры, когда владельцы закрывали франчайзинговые магазины. Правда, позже они покупали другую франшизу — несмотря на кризис, такая форма ведения бизнеса очень привлекательна для предпринимателей. «Франчайзинг, то есть покупка уже обкатанного проекта, со всеми технологиями,— очень надежный бизнес по сравнению с обычным малым предпринимательством»,— говорит председатель совета директоров Российской ассоциации развития франчайзинга (РАРФ) **Александр Майлер**. По западной статистике, «выживаемость» обычного малого бизнеса — 15%, тогда как у франчайзинговых проектов этот показатель приближается к 90%. Российская статистика, по словам Майлера, мало чем отличается от мировой. Самый активный интерес к франшизам проявляют жители городов-миллионников (Екатеринбург, Новосибирск и др.) — местные предприниматели охотнее остальных реагируют на появление новых проектов и форматов. Кроме того, франшизы пользуются спросом у инвесторов в городах «до миллиона» (Тюмень, Иваново, Тольятти, Воронеж, Краснодар). Самый большой подъем, по словам Нины Семиной,

заметен в Сочи — здесь наконец-то стали строить современные торговые центры, и это подтолкнуло бизнесменов к активным действиям. Например, в прошлом году в Сочи открылось первое заведение сети «Ростик's-KFC». Как и до кризиса, потенциальные франчайзи обращают больше внимания на бизнесы, требующие не очень серьезных вложений — до \$30–50 тыс. Конечно, можно найти проекты с меньшими инвестициями, но они генерируют не слишком высокий доход. Подсчитать точное количество франшиз, предлагаемых на российском рынке, никто не берется. По грубым прикидкам, их около 400–500, говорит Александр Майлер. По-прежнему наиболее востребованы проекты в сфере розничной торговли (в первую очередь одежда и продукты), общественного питания (чаще всего фастфуд, который легче тиражировать), сервиса (медицинские и ИТ-услуги, обучение и др.). Относительно свежее направление — b2b-проекты, например клининг, заправка картриджей и т. д. Как правило, во всех случаях речь идет о товарах или услугах массового спроса, в сегменте среднем или ниже среднего. Неплохо распродаются и западные франшизы. По данным Нины Семиной, 36% предлагаемых на нашем рынке франшиз — зарубежные. Впрочем, по словам Майлера, удельный вес западных компаний уменьшается, потому что растет число привлекательных российских проектов. Кроме того, многие зарубежные бизнесмены боятся выходить в Россию. Хотя есть и исключения. Так, в России скоро откроются магазины одного из самых известных мировых производителей белья Victoria's Secret. Права на развитие марки получила компания «Монэкс трейдинг» (франчайзи сетей The Body Shop, Mothercare, Next, и др.). Конечно, российский инвестор, покупающий

франшизу, рискует своими деньгами. Но если бизнес франчайзера успешен, существует давно и обе стороны трезво оценивают перспективы открытия новой точки, то опасность потерять деньги невелика. У владельца франшизы свои риски. «Для франчайзера страшны два момента. Во-первых, неуспешные франчайзи. Они портят статистику, а главное, способствуют размыванию брэнда,— рассуждает Нина Семина.— Второй бич — успешные франчайзи. Они могут выйти из бизнеса, узнав все технологии и секреты. Менее всего защищены франчайзеры из сферы услуг и общественного питания. А поскольку наше законодательство несовершенно, то перспективы судебных разбирательств не всегда понятны». Впрочем, государство уже взялось за франчайзинг. В конце прошлого года Госдума одобрила в первом чтении законопроект «О внесении изменений и дополнений в главу 54 Гражданского кодекса РФ». В частности, предполагается упростить порядок регистрации договоров коммерческой концессии — по ним работают франчайзинговые компании. Это сделает франчайзинг более популярным у предпринимателей. Кроме того, владелец марки сможет устанавливать цену, по которой франчайзи будет реализовывать товары и услуги, а также территорию, где тот будет работать. Наконец, поправки должны узаконить запрет на продажу продукции конкурирующих фирм, чем иногда грешат некоторые партнеры.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



FINN FLARE

СЕТЬ МАГАЗИНОВ ОДЕЖДЫ, ОБУВИ И АКСЕССУАРОВ FINN FLARE

- Одна из крупнейших российских розничных сетей
- Известная торговая марка с хорошей репутацией
- Качественная и стильная одежда, пользующаяся спросом у покупателей
- Отработанная система фирменной торговли позволяет обеспечивать стабильные обороты и снизить риск франчайзи при открытии и дальнейшей работе фирменного магазина
- Скоординированная маркетинговая и ассортиментная политика
- Фирменные концептуальные магазины
- Высокое качество обслуживания покупателей
- Единая рекламная и PR-концепция продвижения торговой марки
- Проверенные технологии и всесторонняя поддержка со стороны центрального офиса.
- Система полной поддержки партнера с момента запуска проекта.

Объем инвестиций _____ от 2 500 000 рублей (цифра зависит от состояния помещения)

Роялти,

вступительный взнос

и другие платежи _____ Взносов нет

Срок возврата

инвестиций _____ от 6 до 36 месяцев

Общие требования _____ Приглашаем к сотрудничеству активных партнеров, желающих быть уверенными в успехе своего бизнеса. Необходимо наличие бизнес-плана и первоначального капитала. Компания осуществляет сопровождение бизнеса партнеров на всех этапах работы магазина

География работы _____ Россия, Казахстан, Украина

Количество

собственных

предприятий _____ Более 85 собственных розничных магазинов/
более 270 франчайзинговых торговых точек

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1960

Год запуска

программы _____ 2003

франчайзинга _____ Дмитрий Баранов

Контакты _____ Тел.: 8 (916) 673-4279
baranov@finn-flare.ru

Лилия Мельникова
Тел.: +7 (495) 980-9922
melnikova@finn-flare.ru

www.finn-flare.ru

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

БАСКИН РОББИНС

ЗАО «БРПИ»



«Баскин Роббинс» — крупнейшая в мире сеть кафе-мороженого, лидер по разнообразию сортов предлагает успешную концепцию готового бизнеса, всесторонне опробованную компанией, на основе многолетнего опыта работы на рынке. Открытие кафе под всемирно известной торговой маркой «Баскин Роббинс» — это реальная возможность стать владельцем собственного прибыльного бизнеса

Объем инвестиций _____ Инвестиции для открытия кафе «Баскин Роббинс» могут составить от 1,5 млн до 3 млн рублей

Роялти взнос и другие платежи _____ Размер франшизного вноса составляет рублевый эквивалент суммы \$15000 на день оплаты

Срок возврата инвестиций _____ Окупаемость проекта от 9 месяцев до 1,5 лет

Общие требования _____ Желание иметь собственный бизнес, платежеспособность, соблюдение партнерских обязательств, строгое выполнение стандартов компании

География работы _____ США, Россия

Количество собственных предприятий _____ 20 собственных, 171 франчайзинговое предприятие

Страна _____ Россия, страны СНГ и Балтии

Год основания _____ 1945

Год запуска программы _____ 1948

франчайзинга _____ 1948

Контакты _____ Отдел франчайзинга
Тел.: (495) 967-3701/967-3700
www.baskinrobbins.ru
office@brpi.ru

Баскин **BR** Роббинс

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

СБАРРО

«Г.М.Р. ПЛАНЕТА ГОСТЕПРИИМСТВА»



Известный американский бренд Sbarro на российском рынке представляет компания «Г.М.Р. Планета Гостеприимства». В России рестораны Sbarro работают с 1997 года. Концепция представлена в трех форматах: отдельно стоящие рестораны, рестораны на фуд-кортах и рестораны формата «Экспресс» (площадью до 50 кв.м). В меню Sbarro более 500 наименований — пицца и самые популярные блюда итальянской кухни. За 14 лет работы в России рестораны Sbarro приняли более 100 000 000 посетителей. Сеть Sbarro в России удостоена наград «Бренд года/EFIE», «Лучший ассортимент и идеальный сервис», «Золотые сети». В 2010 году «Г.М.Р. Планета Гостеприимства» и бренд Sbarro были названы победителями премии BuyBrand в номинации «Франчайзи года»

Объем инвестиций _____ Инвестиции для открытия ресторана от 1,5 млн рублей до 12 млн рублей (в зависимости от формата)

Роялти взнос и другие платежи _____ Паушальный взнос, необходимый для присоединения к сети:
Ресторан — 897 тыс. рублей
Фуд-корт — 597 тыс. рублей
Экспресс — 297 тыс. рублей
Роялти — 6% от валового дохода

Срок возврата инвестиций _____ От 18 до 30 мес.

Общие требования _____ Возможность обеспечить необходимые инвестиции, соблюдение корпоративных стандартов по программе развития, техническому оснащению ресторанов, приготовлению блюд. Открытие не менее трех ресторанов в течение 2,5 лет с момента подписания договора. Требования к помещениям: расположение в центральной части города, в крупных торговых и развлекательных центрах, аэропортах, вокзалах, кинотеатрах, гостиничных и спортивных комплексах; площадь от 60 до 400 м², наличие от 80 кВт выделенной мощности, для отдельно стоящих ресторанов — наличие мест для парковки а/м

География работы _____ Россия, страны СНГ, страны Балтии, Восточная Европа

Количество собственных предприятий _____ 106 собственных предприятий, 9 действующих франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1956 США, в России с 1997 года

Год запуска программы _____

франчайзинга _____ Декабрь 2005 года

Контакты _____ Нана Гиоргадзе
Тел.: (495) 785-3870, доб. 1147
Факс: (495) 785-3874
E-mail: welcome@sbarro.ru
www.sbarro.ru



Реклама

Реклама

ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

ООО «РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС»

IL Патио



IL Патио – сеть демократичных ресторанов итальянской кухни с широким меню.
«IL Патио» – это страсть!

Объем инвестиций _____ От 16 млн руб.

Роялти взнос

и другие платежи _____ Паушальный взнос: 1 400 000 руб. без учета НДС
(35000 евро по курсу ЦБ на день оплаты без учета НДС).
Роялти 6% от выручки
Маркетинговый взнос на 2011 г. – 1.5%

Срок возврата

инвестиций _____ Целевой срок возврата инвестиций – 3 года

Общие требования _____

- Нацеленность на долгосрочное сотрудничество
- Готовность соблюдать стандарты
- Достаточные финансовые и человеческие ресурсы
- Навыки управления бизнесом

География работы _____ Россия, страны СНГ, Европа

Количество

собственных

предприятий _____ 88 собственных, 59 франчайзинговых предприятий (по состоянию на 28.02.2011г.)

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1993

Год запуска

программы

франчайзинга _____ 2003

Контакты _____ Алексей Лоборев

Тел.: (495) 788-4488, доб. 2004

Тел. моб.: 8 (964) 796-5797

Факс: (495) 956-4705

E-mail: fbu@rosinter.ru

www.rosinter.ru



Реклама

ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

ООО «РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС»

Планета Суши



«Планета Суши» – современные рестораны японской кухни.
«Япония – как она ест!»

Объем инвестиций _____ От 12 млн руб.

Роялти взнос

и другие платежи _____ Паушальный взнос: 1 400 000 руб. без учета НДС
(35000 евро по курсу ЦБ на день оплаты без учета НДС).
Роялти 6% от выручки
Маркетинговый взнос на 2011 г. – 1.5%

Срок возврата

инвестиций _____ Целевой срок возврата инвестиций – 3 года

Общие требования _____

- Нацеленность на долгосрочное сотрудничество
- Готовность соблюдать стандарты
- Достаточные финансовые и человеческие ресурсы
- Навыки управления бизнесом

География работы _____ Россия, страны СНГ, Европа

Количество

собственных

предприятий _____ 84 собственных, 54 франчайзинговых предприятия (по состоянию на 28.02.2011г.)

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1999

Год запуска

программы

франчайзинга _____ 2004

Контакты _____ Алексей Лоборев

Тел.: (495) 788-4488, доб. 2004

Тел. моб.: 8 (964) 796-5797

Факс: (495) 956-4705

E-mail: fbu@rosinter.ru

www.rosinter.ru



Реклама

РЕСТОРАНЫ

HARAT'S PUB

СОВМЕСТНЫЙ РОССИЙСКО-ИРЛАНДСКИЙ ПРОЕКТ



Концепция HARAT'S PUB представляет собой сеть ирландских пабов с обширным ассортиментом пива и виски и меню с традиционными ирландскими блюдами.

По франшизе открыто восемь заведений в Иркутске и Красноярске, планируется открытие нескольких пабов в Новосибирске, Екатеринбурге, Москве и Пекине

Объем инвестиций _____ Единовременные затраты на одно заведение – 7000 тыс. рублей
Роялти,
вступительный взнос
и другие платежи _____ Паушальный взнос составляет 1500 тыс. рублей за три заведения
Роялти – 20 тыс. рублей в месяц за каждое заведение

Срок возврата
инвестиций _____ 22 месяца
Общие требования _____ Расположение:

- город с населением от 300 000 человек
- на центральных улицах, возле крупных деловых, торговых и развлекательных центров, кинотеатров
- наличие удобных подъездных путей и возможностей парковки автотранспорта

География работы _____ Россия
Количество собственных
предприятий _____ 8 собственных

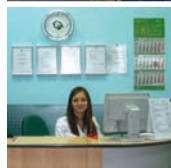
Страна _____ Россия
Год основания _____ 2009
Год запуска программы
франчайзинга _____ 2010
Контакты _____ Россия, г. Иркутск, 664003, ул. Майская, 20
Тел.: (3952) 706-511, факс: (3952) 706-512
www.harats.ru, franchise@harats.ru



МЕДИЦИНА

ООО «ЛАБОРАТОРИЯ ГЕМОТЕСТ»

ЛАБОРАТОРИЯ ГЕМОТЕСТ



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

Мы все сделаем за Вас – предоставим бизнес-процессы, подберем и обучим персонал, обеспечим Ваш лабораторный офис расходными и рекламными материалами, курьерская служба быстро доставит биологический материал из Вашего лабораторного офиса в лабораторию на исследование

ИНВЕСТИЦИИ В ЭТОТ БИЗНЕС ВЫГОДНЕЕ, ЧЕМ ВКЛАД В БАНКЕ!

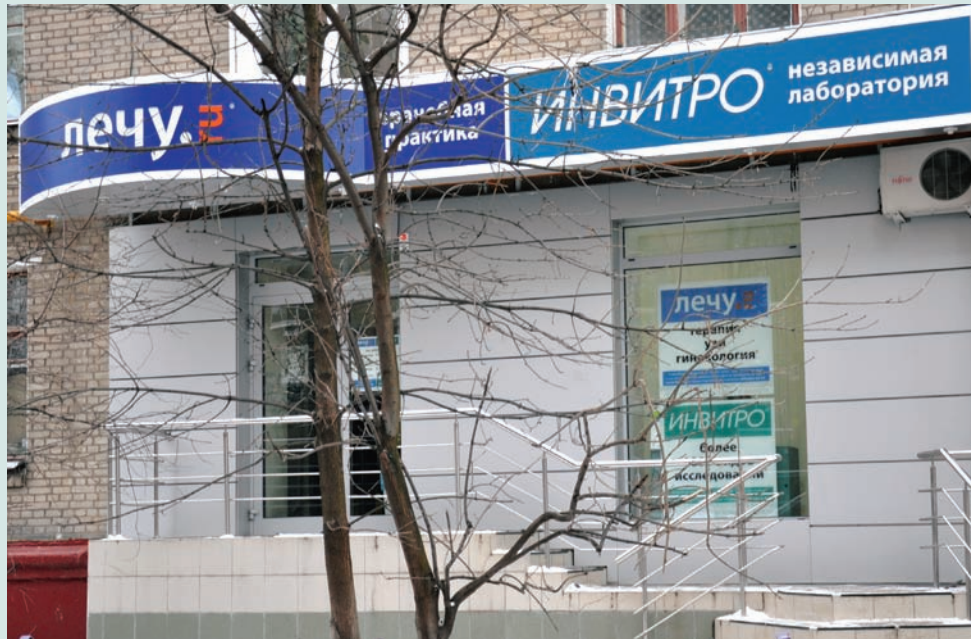
Объем инвестиций _____ От 1 700 000 руб.
Роялти взнос
и другие платежи _____ Паушальный взнос 70 000 руб.
Роялти 2% от оборота (регионы – 1%)

Срок возврата
инвестиций _____ 18–24 месяца
Общие требования _____ • Намерение сотрудничать долговременно
• Наличие помещения под лабораторный офис в собственности или долгосрочной аренде

География работы _____ Россия
Количество
собственных
предприятий _____ 14 собственных/20 франчайзинговых
Страна _____ Россия
Год основания _____ 2003
Год запуска
программы
франчайзинга _____ 2010
Контакты _____ Руководитель отдела развития Оксана Михайловна Бруевич
Тел.: +7 (985) 646-3308
o.bruevich@gemotest.ru
www.gemotest.ru



МЕДИЦИНА

**ЛЕЧУ.RU**

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«МЕДИКАЛ КОНСАЛТИНГ ГРУП»

Медицинский бизнес небольшого формата. Сферой деятельности центров является амбулаторная медицинская помощь населению в непосредственной близости к дому. Объем помощи восполняет самые важные потребности пациента в медицинских услугах врачей, лабораторной и функциональной диагностике. Позволяет предложить самые современные лабораторные исследования, консультации врачей основных специальностей: терапевта, гинеколога, уролога, кардиолога, невропатолога, получить необходимый объем функциональной диагностики, а также продолжить свое лечение в лучших стационарах г. Москвы или за рубежом. Бренд имеет укрепившуюся репутацию успешно развивающегося ренталбельного бизнеса

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций для открытия медицинского центра составляет 2,7–3,5 млн рублей, из них стоимость оборудования составляет 1,1–2,0 млн рублей

Роялти,
вступительный взнос
и другие платежи _____ Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет 375 тыс. рублей при открытии первого офиса, при открытии последующих предоставляется скидка

Срок возврата
инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений варьирует от 9 месяцев до 1,5 лет

Общие требования _____ Потенциальный франчайзи компании должен иметь интерес к ведению медицинского бизнеса, стремиться к сотрудничеству и партнерству и быть заинтересованным в развитии. Мы предлагаем совместно подобрать помещение и организовать работу с нуля. Мы приглашаем к себе владельцев медцентров, медицинских офисов для дальнейшего сотрудничества и совместного развития.

География работы _____ Россия, Московская область, крупные города России, областные центры

Количество
собственных
предприятий _____ 7 собственных, 34 франчайзинговых предприятия

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2005

Год запуска
программы
франчайзинга _____ 2009

Контакты _____ Наталья Позднякова
Тел.: 8 (909) 967-0020
Факс: (495) 642-6263
E-mail: NPozdnyakova@invitro.ru
www.lechy.ru



МЕДИЦИНА

**ИНВИТРО, INVITRO**

ООО «НЕЗАВИСИМАЯ ЛАБОРАТОРИЯ ИНВИТРО»

Работая в рамках сети ИНВИТРО, Вы можете стать владельцем процедурного кабинета, оказывающего услуги по лабораторной диагностике

Объем инвестиций _____ Общий объем инвестиций составляет 2,5–3 млн руб.
Роялти, вступительный взнос _____

и другие платежи _____ Паушальный взнос: 500 000 руб. (Москва),
250 000 руб. (другие города)
Роялти: 28 000 руб. с 4-го месяца работы (Москва), 28 000 руб.
с 24-го месяца работы (другие города)

Срок возврата инвестиций _____ Не превышает двух лет
Общие требования _____ Вы наш франчайзи, если...

- Вы ищете новые сферы вложения денежных средств
- У вас активная жизненная позиция и хорошая предпринимательская хватка
- Вы хотите участвовать в построении крупнейшей федеральной сети медицинских офисов
- Вы готовы нести ответственность за соблюдение высоких стандартов качества работы сети ИНВИТРО

География работы _____ Россия, Украина

Количество собственных предприятий _____ 74 собственных, 185 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1995

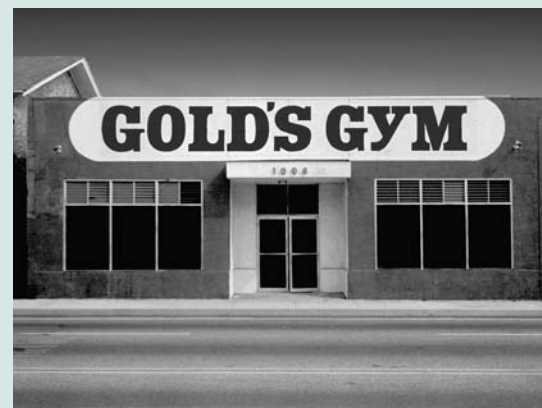
Год запуска программы франчайзинга _____ 2005

Контакты _____ Ольга Овсянникова
Тел.: (495) 363-0-363, 8-800-200-363-0
E-mail: Franchising@invitro.ru
www.invitro.ru

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ



Gold's Gym Venice, CA 2011



Gold's Gym Venice, CA 1965

GOLD'S GYM — СЕТЬ ФИТНЕС-КЛУБОВ

GOLD'S GYM — это крупнейшая сеть фитнес-клубов. Более 750 клубов в 30 странах мира и более 3 000 000 членов. Пребывание в роли лидера в области фитнеса на протяжении 45 лет дает свои привилегии, и мы приглашаем Вас разделить с нами успех.

Объем инвестиций _____ Объем инвестиций в создание клуба в среднем составляет 30 000 руб. (1000 USD) на квадратный метр площади клуба

Роялти, вступительный взнос и другие платежи _____ Размер паушального взноса и платежей роялти обсуждается индивидуально

Срок возврата инвестиций _____ Срок возврата инвестиций составляет от 3 до 5 лет

Общие требования _____

- Наличие помещения либо земли в собственности или аренде. Минимум 1500 м², свободной планировки
- Высокий уровень самоорганизации, предприимчивость, настрой на успех, способность организовывать и обучать людей, умение управлять командой
- Желание стать частью самой большой международной фитнес-сети мира

География работы _____ Россия, Украина, СНГ, Восточная Европа, Испания, Португалия

Количество собственных предприятий _____ 5 собственных, 9 франчайзинговых предприятий в России. Более 750 клубов в мире

Страна _____ США

Год основания _____ 1965

Год запуска программы франчайзинга _____ 1980

Контакты _____ Алексей Васин
Тел.: (495) 931-9616
Факс: (495) 931-9625
E-mail: ggf.goldsgym@co.ru
www.goldsgym.ru





самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию

**Три рекламных объявления единого формата
в течение рабочей недели
в трех ведущих деловых изданиях:**

газета «Коммерсантъ»

еженедельник «Коммерсантъ Власть»

еженедельник «Коммерсантъ Деньги».

Читатели трех изданий ИД «Коммерсантъ»,
которые гарантированно увидят вашу рекламу, —
самая большая совокупная бизнес-аудитория
на рынке деловой прессы России.

Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный
охват вашей целевой аудитории за минимальные
деньги. Пакет «Коммерсантъ Business» включен
в программу Galileo компании Gallup Media
как отдельный рекламоноситель.

Рекламные кампании для актуальных целевых групп
в «Коммерсантъ Business» планируются так же,
как для отдельного издания.

По вопросам размещения обращайтесь
в рекламную службу по телефонам:
(8 499) 943 91 08 / 10
kommersant.ru

**Коммерсантъ
Business**

kommersant.ru



ОГОНЁК: БОЛЬШОЙ— КАК РАНЬШЕ. ХОРОШИЙ— КАК ВСЕГДА.

СТОИМОСТЬ ПОДПИСКИ С УЧЕТОМ ДОСТАВКИ—
99 РУБ. ЗА 1 МЕСЯЦ



«Огонёк» — уникальный журнал,
с которым выросло не одно поколение.
Журнал о человеке в меняющемся мире,
журнал о тех и для тех, кто не теряет
интереса к жизни.
Уже больше ста лет «Огонёк» умеет
говорить просто о сложном.

Для оформления подписки
просто позвоните по телефону
8 800 200 2556
kommersant.ru

**ЗНАКОМЫЙ.
ЛЮБИМЫЙ.
ОБНОВЛЕННЫЙ.**

ПРОБЛЕМА НЕ В ОТСУТСТВИИ ИНТУИЦИИ ИЛИ ОПЫТА, А В НЕУМЕНИИ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ИЛЛЮЗИЙ И ВОВРЕМЯ СКАЗАТЬ «НЕТ»



**ВЕРА
СЕЦКАЯ**

ПРЕЗИДЕНТ
КОМПАНИИ GVA SAWYER

1

Никогда не забуду, как на протяжении шести месяцев мы обсуждали с владельцем земельного участка договор на управление строительством многофункционального комплекса. Хозяин хотел качественный проект и профессиональную команду управленцев, но одновременно жалел денег и думал, что сам сделает не хуже. Контракт был нам крайне интересен, и мы убеждали, делали уступки по цене, предлагали новые механизмы контроля. А владелец участка получал все больше и больше информации и укреплялся во мнении, что обойдется без нас. Мы осознавали это, но продолжали тратить время и силы на человека, который не видел никакой ценности в услуге девелопера. Договор в итоге подписан не был. Но даже если бы мы его заключили, дальнейшая работа с таким заказчиком все равно ничем хорошим бы не закончилась.

2

Когда чего-то очень хочется, находится масса аргументов «за». У тебя болит горло, а ты покупаешь мороженое, убеждая себя, что оно не слишком холодное. Человек тебе не подходит и даже раздражает, но ты бежишь на свидание, думая, что в прошлый раз ошибся и сегодня все будет не так. В бизнесе работает тот же психологический алгоритм. Только здесь и цель выше, и ставки крупнее. Очень нужен контракт, очень нравится проект, очень заманчивая идея. И ты глушишь в себе сомнения, что потенциальный партнер малосимпатичен и исповедует иные, чем ты, ценности, что условия тебе навязывают не очень партнерские, что тебе морочат голову. То же с наймом сотрудников: резюме неплохое, тест прошел, но тревожит что-то в человеке на интуитивном уровне. Но ты его берешь, потому что специалистов на рынке нет, не хочется искать. И проблема не в отсутствии интуиции или опыта, а в неумении отказаться от иллюзий и вовремя сказать «нет».

3

Неудачные шестимесячные переговоры научили не только анализировать все «за» и «против», но и принимать на каком-то этапе волевое решение. Если возникают серьезные сомнения в самом факте подписания договора или в алгоритме дальнейшей работы с клиентом, надо отказываться. В отношении найма сотрудников мы вообще ввели жесткое правило: если что-то в кандидате тревожит, то на удачу не полагаемся, просто не берем. Наверное, исповедуя такой подход, мы нечто хорошее упустили, но наверняка и много выиграли.





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 2011

Подписываемся
под каждым словом.
Подпишитесь и вы.

kommersant.ru

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

Коммерсантъ

Ежедневная
общенациональная
деловая газета
«Коммерсантъ»
Главные новости
о событиях в бизнесе,
политике и обществе

(пн — пт) 4488 руб.
(пн — сб) 5808 руб.

ВЛАСТЬ

Еженедельный
аналитический журнал
«Коммерсантъ Власть»
Власть в России и других
странах: секреты
и технологии

1452 руб.

Секрет фирмы

Ежемесячный
деловой журнал
«Коммерсантъ
Секрет фирмы»
Реальные примеры
ведения бизнеса

660 руб.

АВТОПИЛОТ

Ежемесячный
автомобильный
журнал «Коммерсантъ
Автопилот»
Первый российский
журнал о хороших
автомобилях

1056 руб.

ДЕНЬГИ

Еженедельный
экономический журнал
«Коммерсантъ Деньги»
Основные тенденции
и проблемы российской и
мировой экономики

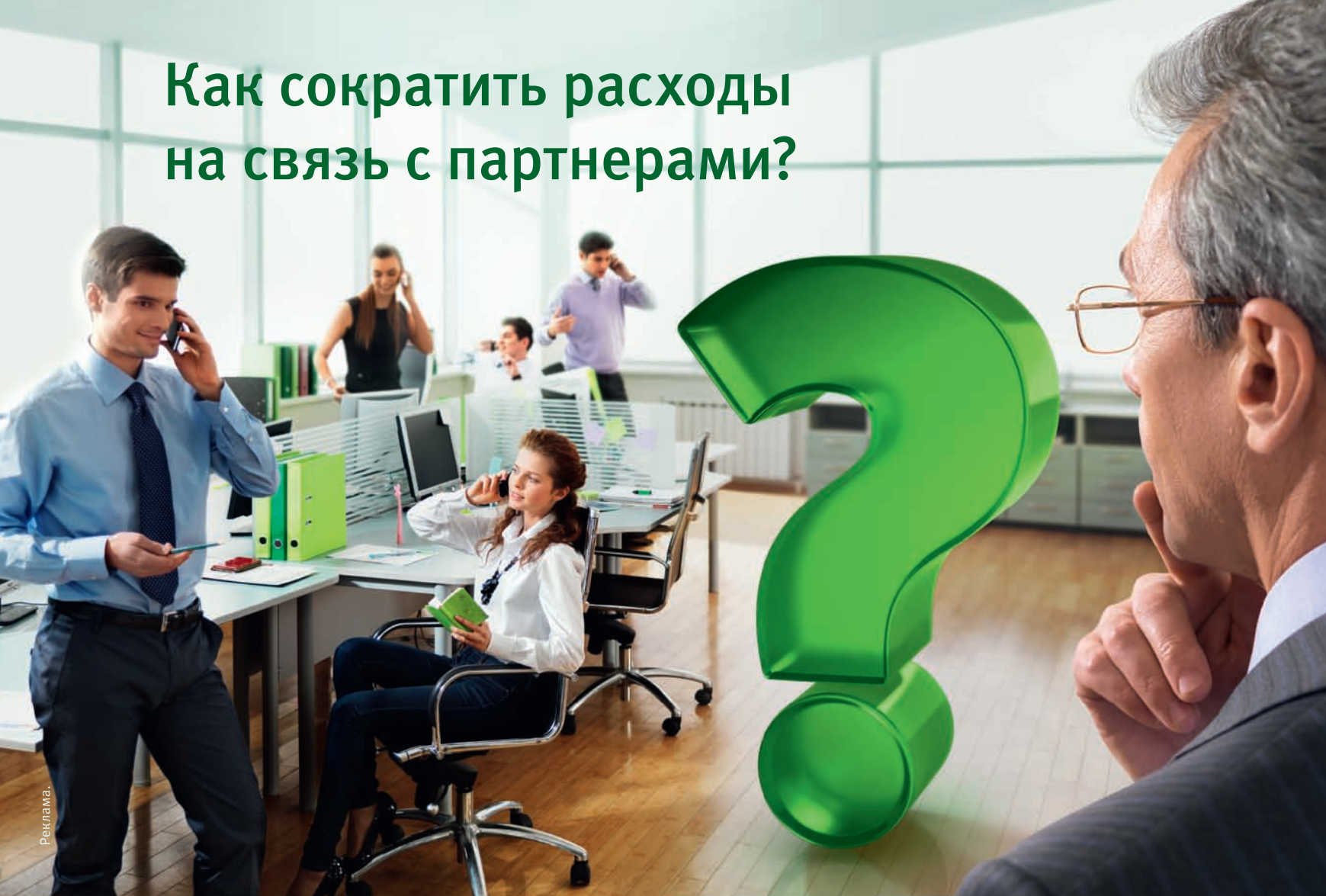
1716 руб.

ОГОНЁК

Еженедельный
общественно-
политический
журнал «Огонёк»
Любимое чтение многих
поколений

1188 руб.

Как сократить расходы на связь с партнерами?



Реклама.



Подключите
тарифную опцию
«Партнеры на связи»
и общайтесь безлимитно

www.megaфон.ru
☎ 0555



МЕГАФОН
Будущее зависит от тебя