

Коммерсантъ

номер 4
(329)
апрель
2013

главная тема

100 ЛУЧШИХ ГОРОДОВ

КАК БОГАТЕЮТ, БЕДНЕЮТ И КОНКУРИРУЮТ РОССИЙСКИЕ МЕГАПОЛИСЫ

50

СЕКРЕТ ФИРМЫ

АНТИПОДЫ

Лучшие и худшие города по ключевым социально-экономическим критериям

НАЛОГИ

Налоги на прибыль, доходы и на совокупный доход на душу населения, тыс. руб

5,5

БОГАТСТВО

Оборот розничной торговли на душу населения к стоимости годовой потребительской корзины

0,4

МЕДИЦИНА

Количество врачей на 10 тыс. человек

52,6

ПРОИЗВОДСТВО

Объем производства на душу населения, тыс. руб.

112,1

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

Доля административных расходов в общих расходах бюджета, %

6,2



БИЗНЕС

Число предприятий и организаций на 1 тыс. человек

29,8

НАЛОГИ

Налоги на прибыль, доходы и на совокупный доход на душу населения, тыс. руб

5,5

МЕДИЦИНА

Количество врачей на 10 тыс. человек

52,6

ПРОИЗВОДСТВО

Объем производства на душу населения, тыс. руб.

112,1

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

Доля административных расходов в общих расходах бюджета, %

6,2



ДЕТСКИЕ САДЫ

Количество детей на одно место в детском саду

1,1

БЮДЖЕТ

Доходы бюджета на душу населения (корректированы на индекс бюджетных расходов), тыс. руб.

18,2

РАЗВИТИЕ

Инвестиции в основной капитал на душу населения, тыс. руб.

38,4

Показатель

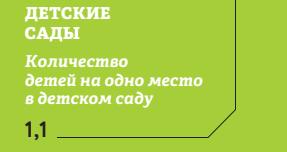
Среднее значение

0

ЖИЛЬЕ

Количество сданного жилья на душу населения, кв. м

0,4





ГАЗПРОМБАНК



ПРОЕКТНОЕ И СТРУКТУРНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

В начале любого бизнес-проекта возникает много непростых задач.

Нужны выверенные решения, точный расчет, твердые шаги к намеченной цели.

Мы разделяем ответственность с нашими клиентами.

Мы вместе находим эффективную бизнес-модель.

Мы вместе радуемся нашим общим успехам.

В МАСШТАБАХ СТРАНЫ, В ИНТЕРЕСАХ КАЖДОГО

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

www.gazprombank.ru

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



Обложка

Лучшие города
и их антиподыИнфографика:
Эльвира НасибуллинаИД Коммерсантъ
готовит тематические
страницы к журналу
Секрет фирмы:IONE /
информационные
технологии

1 мая



СТРАТЕГИЯ

76



ОПЫТ

14



КОУЧИНГ

108

14 СТАРТАПЫ**Опыт**

Шесть российских стартапов, которые покорили мир

36 ПЕРСПЕКТИВЫ**Зеленая зона**

Бизнес гадает на интернете: терабайты данных на расстоянии клика

50 ТЕМА НОМЕРА**Лучшие города**

100 самых эффективных муниципалитетов

76 СТРАТЕГИЯ**Брэндинг**

Как неугомонная девочка Маша стала звездой YouTube

108 ПЕРСОНАЛЬНОЕ ДЕЛО**Коучинг**

Чтобы понять свою истинную роль, иногда приходится сменить амплуа и потрепать собственные нервы





22

ИНВЕСТОР

Глеб Давидюк

Откровения
венчурного
«ветерана»



88

ОПТИМИЗАЦИЯ

Галина Горькавая

«Доктор Зло»
с высоким IQ

6 Информационное поле**8 ТРЕНД**

Зачем объединяются заклятые конкуренты

14 Стартапы**20 ФИАСКО**

Как умер интернет-гипермаркет товаров для детей Babyboom.ru

26 МИРОВАЯ ПРЕМЬЕРА

Американский предприниматель смешал Pinterest, Facebook, Google, Amazon и переосмыслил идею шопинга в интернете

30 ПЛАТФОРМА

Десять проектов, получивших больше всего денег на сервисе коллективных инвестиций

36 Перспективы**42 ПРИНЦИП ДЕЙСТВИЯ**

Как спасти свой бизнес от конкурентов, работающих бесплатно

50 Тема номера**50 ЛУЧШИЕ ГОРОДА**

Богатейшие богатеют, а бедные нищают. В случае с городами это наблюдение тоже справедливо

76 Стратегия**82 ПРОВОКАЦИЯ**

«Адская белочка» и правильные связи — рецепт новой популярной водки

88 Методы**92 ПРОДАЖИ**

Чего боятся клиенты секс-шопов?

100 Проекты**100 СТАТЬ КОММЕРСАНТОМ**

Энергетическая жвачка Energon попала на полки АЗС, но не может пробиться в продуктовые сети

104 БАНК РЕШЕНИЙ

«Союз дизайнеров» ищет способы заработать

113 Тематические страницы**113 IONE****121 КАТАЛОГ ФРАНШИЗ****137 ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА****144 УРОКИ**

20



26



42



58



92

Попрощайтесь с подделками.

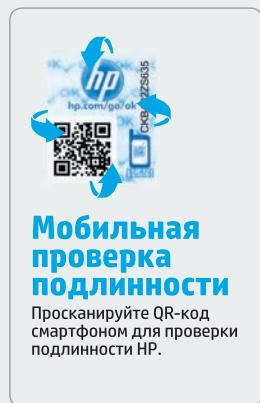
С помощью смартфона можно легко проверить подлинность товаров HP.



Мобильная проверка подлинности позволяет мгновенно установить подлинность струйных и лазерных картриджей HP. Достаточно просканировать QR-код на защитной этикетке смартфоном. Не дайте подделкам испортить ваши документы — покупайте только оригинальные картриджи HP.

Подробнее на [visit **hp.com/go/ok**](http://hp.com/go/ok)

Наша трехуровневая система защиты от подделок.



Редакция журнала

Первый заместитель
главного редактора
Владислав
Коваленко

Заместитель
главного редактора
Дмитрий
Крюков

Выпускающий
редактор
Альвина
Ширинская

Редактор
Константин
Бочарский

Редактор
Николай
Гришин

Редактор
Юлия
Фуколова

Главный редактор
Марина
Иванющенкова

Корреспондент
Светлана
Горбачева

Корреспондент
Алексей
Гостев

Корреспондент
Динара
Мамедова

Корреспондент
Ксения
Шамакина

Корреспондент
Анастасия
Якорева

Обозреватель
Юлиана
Петрова

Обозреватель
Полина
Русеева

Редакционные
службы

Главный художник
Данила
Жестарев

Верстка
Елена
Артемьева

Дизайнер,
инфографик
Михаил
Ермаков

Дизайнер
Максим
Серов

Бильд-редактор
Ирина
Майорова

Литературный
редактор
Екатерина
Перфильева

Корректор
Вера
Гликина

Корректор
Анна
Кузьменкова

Политипажи
Артур
Такоев

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ
ЗАО «КОММЕРСАНТЪ»
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ»
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован
в Федеральной службе по надзору
за соблюдением законодательства
в сфере массовых коммуникаций
и охране культурного наследия.
Свидетельство ПИ
№ФС77-27232 от 26.02.2007
Объединенная Рекламная Служба
Любимова Валерия
Руководитель проекта
Ирина Шпеничникова
e-mail: ip@kommersant.ru
тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И РР
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 Модлинка, 11.
Тираж номера 65 650 экз.
Цена свободная.

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

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

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

Для детей старше 16 лет.



«ПУСТЯЧНОЕ ДЕЛО»

№3 (328), март 2013

«Невероятная история. Какой-то непонятный товар, который вроде бы и не нужен никому. Дамы-закупщики, которые легко обходятся без фокус-групп и дорогих исследований рынка. Методы продвижения из 1990-х – дешевая газетка по ящикам. Никакого интернета, SEO, SMM и других модных штучек. При этом огромные обороты и хорошая маржа. Иногда самое лучшее решение бывает самым простым».

Дмитрий Иванов, Москва

«УМА ПЛАТА»

№3 (328), март 2013

«Как-то не разделяю я выводов автора статьи о том, что Россия проиграла гонку (на рынке промышленных роботов.— **СФ**). Недавно состоялась лекция **Хироси Исигуро**, которую организовывали в рамках проекта Knowledge Stream. Там было ясно сказано, что сейчас как раз объявлен старт и страна, которая сумеет правильно организовать конструирование и инвестирование, окажется в лидерах. В России действительно все чаще говорят о венчурных инвестициях в робототехнику».

Thxcar, комментарий на сайте журнала

«ФРАНЦУЗСКИЙ ГАМБИТ»

№3 (328), март 2013

«Тут такая беда: немцы — люди умные, умеют делать качественные автомобили, на них и ездят, но покупать стали в прошлом году на 3% меньше; французы — люди умные, ездят на своих вполне достойных автомобилях, но покупать стали в прошлом году на 13,9% меньше. Что говорить про россиян? Может, когда-то что-нибудь умели делать, но не сейчас. Все толковое ввозят. Заявляют, что 30 лет назад делали лучшие в мире ракеты СС-20! Утверждают, что производят (правда, в 30 раз меньше, чем в 1991 году) лучшие в мире самолеты! Только их из-за шума в европейские аэропорты не пускают. Ничего уже не умеют, но стали покупать тачек на 11% больше!»

Veniamin Venok Vlasov, комментарий на сайте журнала

«НАСТРОЕНИЕ ГЕРМАНА КЛИМЕНКО»

№3 (328), март 2013

«Согласна с Германом по поводу „кривых“ программ лояльности. Мой интернет-провайдер „ГорКом“ за три дня до отключения интернета начинает слать каждый день эсэмэски примерно такого содержания: „Скоро мы вырубим интернет, заплатите“. Конечно же, компания дико переживает за меня: не дай бог, я останусь хотя бы час без Сети. Но компания не задумывается, а вдруг я собираюсь в отпуск и не планирую платить за интернет в ближайшие две недели? В таком случае эсэмэски от провайдера начинают раздражать. И вместо лояльности компания получает гнев пользователя в свой адрес. Если человеку нужен интернет, он заплатит за него без напоминаний, благо способов оплаты существует достаточно».

Алеся Якушева, город Москва

«ЭФЕМЕРНЫЕ МИЛЛИОНЕРЫ»

№3 (328), март 2013

«Прочитал про американский фоточат Snapchat и так и не понял, на чем они собираются зарабатывать. В тексте сказано, что существующие варианты монетизации, которые используют другие компании, Snapchat не подходит, потому как противоречат самой идее сервиса. Другие варианты? Эксперты даже нафантазировать не могут. Удивительный случай: есть уникальная идея, есть армия поклонников этой идеи, но нет даже версии, как заработать денег. Получается, что единственный вариант монетизации Snapchat — продажа сервиса. Но разве это нормальный бизнес, когда ты строишь заведомо убыточную компанию с одной лишь надеждой, что ее кто-то купит? Не уверен».

Алексей Плюшев, Москва



Побег с Кипра

ИЗ-ЗА КРИЗИСА БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ КИПРА НА ДЕПОЗИТАХ В МЕСТНЫХ БАНКАХ «ЗАВИСЛИ» ДЕСЯТКИ МИЛЛИАРДОВ ЕВРО. ЭТИ ДЕНЬГИ ПРИНАДЛЕЖАТ НЕ ТОЛЬКО КРУПНЫМ РОССИЙСКИМ ХОЛДИНГАМ И БОГАЧАМ, УКЛОНЯЮЩИМСЯ ОТ НАЛОГОВ, НО И ВЕНЧУРНЫМ КОМПАНИЯМ.

Текст: Юлиана Петрова

Фото: AP

«Мы храним деньги в кипрском банке, не можем ими воспользоваться», — говорил СФ 20 марта генеральный директор компании «Доктор на работе» **Станислав Сажин**. «Доктор на работе» — крупнейшая русскоязычная социальная сеть врачей — получила недавно \$1,8 млн инвестиций. Ее ежемесячная выручка составляет примерно \$30 тыс., все деньги оседают в кипрском банке. Счета «Доктора на работе», равно как и сотен других российских софтверных и интернет-компаний, были заблокированы 16 марта. Напомним, из-за списания греческих долгов кипрские банки оказались на грани дефолта. По оценкам экономиста **Никиты Кричевского**, из 68 млрд евро депозитов, «зависших» в банках Кипра, 26,5 млрд евро приходилось на вклады юрлиц и граждан из стран, не входящих в ЕС, в первую очередь из России. Объем накоплений российских предприятий и частных лиц (с учетом кипрских компаний, принадлежащих российским бенефициарам) оценивался в 19–35 млрд евро.



Публичная казнь

ВЕРА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В КИПРСКУЮ БАНКОВСКУЮ СИСТЕМУ УМЕРЛА

ИТ-компании в массовом порядке стали создавать на Кипре аффилированные структуры в 2012 году, когда для них была введена льготная двухпроцентная ставка налога на прибыль. На Кипре прописались «В контакте», Anywayanyday, Biglion, проект FastLane Ventures и прочие. Инвестиционная сделка на \$1,5 млн между фондом Zoom Capital и интернет-компанией «Все в кредит» тоже проходила через кипрские структуры. «Но мы все деньги вывели с Кипра в другую юрисдикцию еще в январе», — радовался совладелец «Все в кредит» **Александр Смбатян**. Менее удачливые бизнесмены признавали, что

ЭКСПЕРТ

Эдуард Савуляк,
директор
московского офиса
Tax Consulting UK



Остатки на расчетных счетах «Транснефти», «Норильского никеля», «Вымпелкома» и прочих крупных холдингов в кипрских банках гораздо больше, нежели весь объем депозитов из России. Однако крупным предприятиям на то, чтобы переориентировать платежи, нужно не меньше трех месяцев.

уведут деньги с Кипра в любом случае: доверие к островному государству потеряно. Куда переедут средства стартаперов? По оценкам **Николая Давыдова**, директора по инвестициям фонда iTech Capital, примерно 25–35% счетов (мелкие) останутся в кипрских банках, 30% будут переведены в банки Гонконга или Сингапура, еще 10% — в экзотические государства, а остальное осядет в банках Ирландии, Нидерландов, Швейцарии, Люксембурга и других европейских стран. А вот перерегистрировать кипрские компании в другие офшорные зоны вряд ли кто станет: налогообложение на Кипре вполне комфортное и таковым останется. «Власти Кипра не станут ужесточать существующий налоговый режим, потому что никаких дополнительных доходов госбюджету это не принесет — бизнесмены найдут способ платить меньше», — говорит партнер Ernst & Young **Владимир Гидирим**. Но повысится прозрачность. Налоговики стран, откуда происходят бенефициары кипрских активов, будут получать от кипрских банков гораздо больше сведений, нежели до сих пор. //СФ



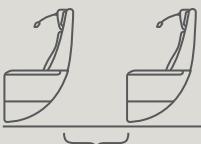
Класс Комфорт на новых авиалайнерах Boeing 777 – 300ER

Встречайте Boeing 777 – 300ER и класс Комфорт
на рейсах Аэрофлота в 2013 году: в Бангкок, Пхукет, Нью-Йорк,
Гонконг, Петропавловск-Камчатский, Южно-Сахалинск
и Владивосток*.



Обслуживание на борту

Комфортабельный салон класса Комфорт расположен между бизнес- и экономическим классами на бортах лайнеров Boeing 777-300ER.



95 см
расстояние между рядами кресел в классе Комфорт



Новые кресла обеспечивают высокий уровень комфорта для пассажиров, а их конфигурация и увеличенное расстояние между креслами дают больше личного пространства. Монитор с диагональю 10,6 дюймов новой системы развлечения Thales, удобная подставка для ног, большой раскладывающийся столик и индивидуальная система подсветки позволят не только отдыхать во время полета, но и с комфортом работать.

* ОАО «Аэрофлот» оставляет за собой право на внесение изменений в расписание полетов Boeing 777-300ER. Актуальную информацию уточняйте на сайте или в Контакт-центре ОАО «Аэрофлот»

www.aeroflot.ru 8 (800) 444-5555 8 (495) 223-5555

Программа лояльности

Больше миль за полет:
для участников программы «Аэрофлот Бонус», выбирающих класс Комфорт авиакомпании Аэрофлот, существуют специальные правила начислений.

200 %
премиальных миль



В новом классе Комфорт перед взлетом мы предложим Вам приветственный напиток, а во время полета Вы сможете насладиться улучшенным бортовым питанием, приготовленным нашими высоко-классными поварами.

Пассажирам класса Комфорт предлагаются дорожные наборы, в которых Вы найдете маску и носки для сна. Если перелет будет длиться больше трех часов или Вы следите ночным рейсом, Вам предложат плед и подушку.

Вместе выгодно шагать

В марте объединились крупнейшие российские онлайн-доски бесплатных объявлений Avito.ru и Slando.ru. Слияние заклятых конкурентов в Рунете уже не редкость. За последние полгода это четвертая подобная сделка.

Когда Дмитрий Грин пытался рекламировать свою компанию Comdi с помощью слова «вебинар», он играл на руку главному конкуренту — фирме Webinar.ru. Тогда Грин стал проводить онлайн-трансляции масштабных мероприятий в надежде на сарафанное радио. Это требовало серьезных технических решений. В итоге компания создавала интересный продукт, но работала в минус. В 2011 году Comdi получила финансирование от венчурного фонда ВТБ, ставшего основным бенефициаром компании, но так и не вышла на операционную прибыль. Тогда Грин пришел к злейшему конкуренту. В октябре 2012 года соперники объединились и стали работать под брэндом Webinar.ru, занимая, по собственным оценкам, 60% российского рынка. К идее объединения пришли и другие специализированные сервисы. Раньше интернет-компании предпочитали расти органически, теперь консолидация стала массовым трендом. В ноябре 2012 года объединились онлайн-службы по доставке еды Delivero.ru и Foodik.ru.

В начале 2013 года сайт знакомств Teamo.ru купил у «Финама» сервис Monatour.ru. Оба проекта позиционируются «для серьезных знакомств» и работают по платной подписке. Наконец, в марте этого года Avito.ru поглотила Slando.ru и OLX.ru (по данным comScore, второго и пятого игрока на рынке досок объявлений). Их прежний владелец — южноафриканский медиахолдинг Naspers — добавил еще \$50 млн и получил 18,6% объединенной компании Avito Holdings. «На всех этих рынках уже обозначились лидеры, которые поняли, что конкурировать теперь дороже, чем объединяться», — поясняет инвестиционный менеджер Fast Lane Ventures **Андрей Куликов**. Так, Teamo.ru с 1,4 млн аккаунтов получил еще 4,5 млн аккаунтов Monatour.ru. По оценкам, сумма сделки находится



Чувство локтя

ПО МЕРЕ РАЗВИТИЯ РЫНКА СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ИНТЕРНЕТ-СЕРВИСЫ УВИДЕЛИ ДРУГ В ДРУГЕ НЕ ТОЛЬКО КОНКУРЕНТОВ, НО И ОБЪЕКТЫ ДЛЯ ПОГЛОЩЕНИЯ

в пределах \$10 млн. Чтобы нарастить такую клиентскую базу самостоятельно, Teamo.ru потребовалось бы около \$3 млн, посчитала аналитик УК «Финам менеджмент» **Анна Зайцева**. Казалось бы, Teamo.ru переплатил, зато проект вышел на операционную прибыль и «съел» крупного конкурента.

Куликов уверен, что череда слияний продолжится. Например, на купонном рынке сейчас лидируют Biglion и Groupon, а все-го работают около 150 компаний: «Объединение нескольких „средних“ компаний

позволит создать сопоставимого по размерам игрока. Тогда у их основателей и инвесторов появится шанс на выход из проекта».

\$166 млн

за последние три года вложили инвесторы, в том числе Baring Vostok Private Equity Fund IV и Accel Partners, в сайт бесплатных объявлений Avito.ru. Но проект, основанный в 2007 году, так и не вышел на операционную рентабельность. В прошлом году его выручка составила всего \$30 млн

Текст: Ксения Шамакина
Фото: Reuters

//сф

Финансовый партнер малого бизнеса



Банк должен предоставлять комплексное обслуживание и стать финансовым партнером для своих клиентов — предприятий малого бизнеса, считает вице-президент ВТБ24 Илья Васильев.

— Потребности малого бизнеса в банковских услугах постоянно увеличиваются. Сейчас уже недостаточно иметь лишь расчетный счет в банке или взять кредит. Банки начинают предлагать своим клиентам комплексное обслуживание. В чем оно заключается?

— Суть в том, чтобы банк стал полноценным финансовым партнером для своего клиента, а не просто продавал ему один продукт, хоть и востребованный в данный момент.

— Как создаются эти партнерские отношения?

— В первую очередь, надо быть рядом со своим клиентом, предоставлять ему возможность работать с персональным менеджером, который будет на одном языке говорить с главным бухгалтером, генеральным директором, владельцем предприятия. Иногда он и вовсе должен лучше, чем они, разбираться в финансах предприятия. Это тот путь, по которому пошел ВТБ24 два года назад, начав предоставлять персонализированный сервис своим клиентам в сегменте малого бизнеса.

— Как вам удается обеспечивать индивидуальное обслуживание, принимая во внимание, что ВТБ24 — это один из крупнейших российских банков, а клиентов малого бизнеса у вас 200 тысяч?

— Потребности бизнеса в финансовых услугах различаются в зависимости от его масштаба и этапа развития. Персональный сервис востребован достаточно крупными компаниями. Для небольших, только развивающихся компаний и индивидуальных предпринимателей мы предлагаем стандартные пакеты и продукты микрофинансирования. Мы работаем во всех городах с населением более 300 тысяч человек, то есть находимся там, где наши клиенты развивают свой бизнес.

Важным фактором качества клиентского сервиса является также скорость принятия кредитных решений. Нередко приходится слышать, что клиенты меняют банк из-за длинного, запутанного и непредсказуемого кредитного процесса. Клиенты ВТБ24 могут рассчитывать на получение кредитного решения по стандартным продуктам в течение 1–2 недель с момента обращения в банк.

— Вы упомянули о микрокредитовании. Каковы условия таких кредитов?

— У нас есть два основных продукта — кредит «Коммерсант» и кредит «Бизнес-Экспресс». «Коммерсант» — это фактически потребительский кредит, рассчитанный на индивидуальных предпринимателей. Решение принимается за 1 день, требуется минимум документов. Максимальная сумма — 1 млн рублей. Кредит «Бизнес-Экспресс» предназначен как для индивидуальных предпринимателей, так и для владельцев бизнеса. Максимальная сумма больше — до 4 млн рублей. Кредит может быть как залоговым, так и беззалоговым. Для принятия решения используется базовая информация о финансовом состоянии бизнеса, решение принимается за 2–3 дня.

— Какие продукты входят в комплексное обслуживание?

— Расчетно-кассовое обслуживание (РКО) и кредитование — это основные продукты, которые нужны абсолютно всем. Так же, как и услуги дистанционного банковского обслуживания. Далее потребности клиентов различаются в зависимости от вида деятельности компании. Если говорить о торговых предприятиях, то ими востребованы инкассация и эквайринг — продукты, позволяющие работать с торговой выручкой. У компаний, которые занимаются внешнеэкономической деятельностью, востребованы документарные операции, валютный контроль. В 2012 году мы значительно расширили линейку продуктов по этим направлениям. Нам очень важно быть рядом с клиентом, поскольку продукты сложные, а в компаниях зачастую нет специалистов, досконально знающих, как правильно

использовать гарантии, оформить паспорт сделки и т.д.

— Насколько клиенту выгодно именно комплексное обслуживание, а не приобретение услуг банка по отдельности?

— Все просто: расходы клиента при использовании пакетного РКО будут практически вдвое ниже, чем в случае, если бы он приобрел каждую услугу по отдельности. Сейчас пакетными предложениями пользуются более трети наших клиентов.

— В чем экономическое преимущество для клиентов обслуживаться в одном банке?

— Клиент экономит на транзакционных издержках в расчетах между банками. Если это ежедневные операции, то это значимая экономика. Кроме того, счетами управлять гораздо удобнее, если они находятся в одном банке и все их можно видеть в одной системе. У нас большая сеть, и клиент может взять кредит в Москве, хотя бизнес у него находится в Новосибирске, а залоги в Самаре.

— Намерены ли вы предложить новые услуги клиентам в ближайшее время?

— Мы постоянно развиваем наши продуктовые предложения. В прошлом году запустили кредит «Бизнес-Экспресс», а также продукты «Бизнес-Ипотека» и «Лимит финансирования». Мы также развиваем дистанционное обслуживание, наращиваем свои возможности с точки зрения филиальной сети: помимо органического роста, идет интеграция с ОАО «ТрансКредитБанк», который обладает достаточно широкой сетью отделений. А значит, мы становимся еще ближе к своим клиентам.

Заполнить заявку на кредит можно на сайте www.vtb24.ru в разделе «Для вашего бизнеса».

8 (800) 100–24–24
(звонок по России бесплатный)
www.vtb24.ru

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

Японский блицкриг

Крупнейшая японская одежная сеть Uniqlo хотела быстро покорить российский рынок, но увязла в Москве. Россияне не оценили ее ассортимент, а у флагманского магазина затопило крышу.

Текст: Ксения Шамакина

Фото: Глеб Щелкунов

НА ОТКРЫТИИ первого магазина Uniqlo в торговом центре «Атриум» в апреле 2010 года собралась очередь из тысячи человек. Чтобы избежать давки, людей запускали группами (СФ №8/2010). Японская компания Fast Retailing, управляющая сетью Uniqlo и входящая в десятку крупнейших одежных ритейлеров мира, была вдохновлена успехом и строила радужные планы: в одной только Москве планировалось открыть до 50 магазинов. При том что, например, у шведской H&M, которая работает в той же ценовой категории, но пришла в Россию на год раньше, 41 магазин на всю страну. Однако первый год в Москве оказался провальным, признался российским СМИ в прошлом году **Таку Морикава**, тогдашний директор Uniqlo в России. У компании были сложности с таможней и с ассортиментом. Фишка Uniqlo — базовые предметы одежды разнообразных цветов. В мире предпочитают спокойные цвета, и японцы поначалу решили, что в России спрос будет таким же. Но в Москве «все яркие вещи разобрали, и зал стал черно-белым», рассказывал Морикава. Ошибки допустил его предшественник **Наоеси Ямада**. При нем у Uniqlo еще



ПЛАН
август
2010

ЗАПУСТИТЬ ДЕСЯТЬ МАГАЗИНОВ В МОСКВЕ ЗА ТРИ ГОДА

ОТКРЫТЬ ФЛАГМАНСКИЙ МАГАЗИН ВЕСНОЙ 2011 ГОДА

ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ КОЛЛЕКЦИЙ С ИЗВЕСТНЫМИ ДИЗАЙНЕРАМИ

ФАКТ
апрель
2013

РАБОТАЮТ ДВА МАГАЗИНА, ОБА ОТКРЫТЫ В 2010 ГОДУ

ФЛАГМАН ЗАКРЫЛСЯ

С КОМПАНИЕЙ РАБОТАЛИ ОРЛА КАЙЛИ, ЛОРА ЭШЛИ И ДРУГИЕ ДИЗАЙНЕРЫ

Взгляд в будущее

БЕРНДТ ХАУПТКОРН ВЕРИТ, ЧТО UNIQLO ПРЕОДОЛЕЛА ПОЛОСУ НЕВЕЗЕНИЯ В РОССИИ

случился скандал с ТЦ «Афимолл сити». Компания запустила там флагманский и третий в Москве магазин в марте 2011-го, но уже в августе закрыла его. Uniqlo обвиняла арендодателя в том, что в помещении протекала крыша, и не хотела платить за аренду. Но и тут японцам не повезло: в начале этого года московский арбитражный суд обязал Uniqlo выплатить требуемую сумму — 13,6 млн руб. (из них почти 1 млн руб. — неустойка). Закрыв флагман в «Афимолле», Uniqlo новые точки не открывала. Из-за этого в 2012 году ее оборот в России, по оценке консалтинговой компании Esper Group, упал по сравнению с 2011-м на 12% — до \$12,5 млн. «Мы хотим много „Атриумов“», — улыбается сегодня директор Uniqlo в Европе **Берндт Хаупткорн** (на фото). Магазин на «Курской» входит в десятку лучших по продажам — отличный результат, учитывая, что мировая сеть Uniqlo насчитывает более 1 тыс. точек.

Но с местом в «Атриуме» японцам просто повезло: его освободил обанкротившийся «Арбат Престиж». Найти подобные большие помещения в торговом центре с хорошей проходимостью сложно, говорят риэлтеры из Jones Lang LaSalle. В новые торговые центры японцы теперь боятся идти, размышляет управляющий директор Esper Group **Дарья Ядерная**: посещаемость «Афимолла» оказалась существенно ниже, чем рассчитывали арендаторы. Проблемы Uniqlo в России начались из-за японского менеджмента, считает Ядерная: «Они не знают Россию, местных потребителей, при этом не-гибкие, не готовы быстро подстраиваться под местные реалии».

Хаупткорн утверждает, что Uniqlo решила проблемы, и во второй половине этого года у сети должны появиться два новых магазина. Развивать сеть в России будет очередной японец, и уже третий по счету директор, **Сасаки Ватару**.



ЕВГЕНИЙ БУТМАН,
создатель Ideas4retail

Одна моя знакомая американка стесняется читать письма из России в офисе вслух: дескать, коллеги подумают, что она работает с русской мафией. Если перевести эти письма с английского обратно на русский, то звучать они будут примерно так: «Мы делаем с тобой бизнес, ты зарабываешь деньги, мы оба счастливы». Большинство россиян не только плохо знают языки, но и не умеют вести деловую переписку. Я своих менеджеров учили: никогда не употребляйте слово «очень», не пишите «very strong» и «very bad». Сила речи не в эмоциях, но русские этого не понимают.

Как наши соотечественники ведут переговоры? Самая главная особенность, которая сразу отличает русских,— они всегда перебивают. За этим любопытно наблюдать. Вот сидит опытный переговорщик, и он знает, что перебивать нельзя. Сидит, слушает, и в том месте, где он уже должен был перебить, его глаза стекленеют, он перестает слушать. Почему у нас на всех ток-шоу, дебатах на телевидении, люди одновременно говорят и перебивают друг друга? Потому что по-другому не умеют.

Когда собеседники друг друга перебивают, не дают досказать, люди начинают нервничать. В разговорах иностранцев нет агрессии, а в наших всегда есть стресс. Это и понятно: трудно убедить в своей точке зрения людей, которые тебя не слушают. А у нас никто никого не слушает. Чтобы тебя услышали, нужно говорить громче, энергичнее, лучше также жестикулировать и «работать» лицом. Очень подходят ненормативная лексика и агрессивная интонация. Здесь люди усвоили, что говорить надо коротко — как пулями вдальивать, поэтому никто не способен говорить длинно и связно, иллюстрировать, обосновывать. Но зато могут повторить одно и то же 18 раз: не пояснить, но вдольить.

Сложнее всего в переговорах с теми иностранцами, которые принимают решения. Эти люди привыкли к цивилизованным переговорам. И чем дальше переговоры от привычных им стандартов, тем меньше шансов у их собеседников. Все говорят вроде бы на одном языке, на английском обычно, но говорят по-разному.. Иностранцы ведут переговоры, а наши сражаются. Для наших переговорщиков важен процесс, для западных — результат. Поэтому иногда полезно приглашать переводчика, даже если вы знаете языки.

При всем при том российские переговорщики часто весьма уязвимы. Поэтому что, несмотря на резкость тона и невежливую манеру изложения, они на самом деле добрые и доверчивые. Этим нередко пользуются искушенные переговорщики с той стороны.

Хотя в русской эмоциональности есть и плюсы. Я, например, активно применяю эмоциональные высказывания, это уже элемент моего имиджа.

Люди ждут определенной манеры поведения от русского, они не рассчитывают получить скучного деревянного собеседника. И я не обманываю их, я даю им то, чего они хотят,— яркий эмоциональный разговор. Но все же, имея 20-летний опыт за плечами, делаю это по правилам.



«Трудно убедить людей, которые тебя не слушают. А у нас никто никого не слушает»

«Наши клиенты испытывают друг к другу взаимную выгоду»

Клуб Клиентов



Хотите экономить на услугах и товарах
для Вашего бизнеса каждый день?

Откройте расчетный счет
и сократите расходы уже сегодня!

+7 495 755.58.58

для Москвы и Подмосковья

8 800 100.77.33

для регионов России, бесплатно

Скидки и специальные предложения предоставляются компаниями-партнерами и могут меняться без предварительного уведомления. Банк не несет никаких обязательств в случае непредоставления указанных скидок или их изменения. Скидки не суммируются с другими скидками и специальными предложениями, а также не выплачиваются в денежном эквиваленте. ОАО «АЛЬФА-БАНК». Генеральная лицензия Банка России №1326 от 5.03.2012 г. НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ



Альфа·Банк

Клуб Клиентов «Альфа-Банка»



Альфа-Банк предлагает индивидуальным предпринимателям и компаниям малого бизнеса присоединиться к уникальной дисконтной партнерской программе — «Клуб Клиентов»

Альфа·Банк

Самых активных предпринимателей, лидеров в своей отрасли, мы объединяем в свой привилегированный «Клуб Клиентов». Члены Клуба — ведущие компании в своей отрасли — получают бесплатную рекламу на нашем сайте и, как следствие, дополнительный поток клиентов, а остальные клиенты банка — скидки на товары и услуги, необходимые для поддержания и развития своего бизнеса: юридические и бухгалтерские услуги, ремонт компьютерной и офисной техники, перевозка грузов, уборка помещений и многое другое. Для того чтобы стать участником этой дисконтной программы, достаточно просто открыть расчетный счет в Альфа-Банке. Сейчас по всей стране «Клуб Клиентов» Альфа-Банка объединяет уже около 650 компаний. И от всех мы слышим только позитивные отзывы! Присоединяйтесь и Вы!

Со всеми спецпредложениями и информацией о членах Клуба можно ознакомиться на сайте Альфа-Банка по адресу: <http://alfabank.ru/sme/discounts/all/>, выбрав свой регион.



Мнение клиентов Альфа-Банка:

“ Уже несколько лет мы являемся клиентами Альфа-Банка по расчетно-кассовому обслуживанию. Нам все очень нравится. Удобно пользоваться различными инновационными сервисами, которые банк активно развивает — интернет-банком, картой «Альфа-Cash». Это экономит массу времени и делает сотрудничество с банком особенно приятным.

В прошлом году мы подключились к программе «Клуб Клиентов». Для нас — это еще одна возможность рассказать о себе, а также пользоваться скидками в компаниях-партнерах этой программы. Спасибо, Альфа-Банк! ”

СТРОКОВ И. В.,

индивидуальный предприниматель,
фотошкола Ильи Строкова, г. Екатеринбург

“ «Клуб Клиентов» — интересная задумка и отличная программа лояльности! Приятно одновременно выгодно обслуживаться в Альфа-Банке, пользоваться рекламными возможностями и получать скидки от партнеров. ”

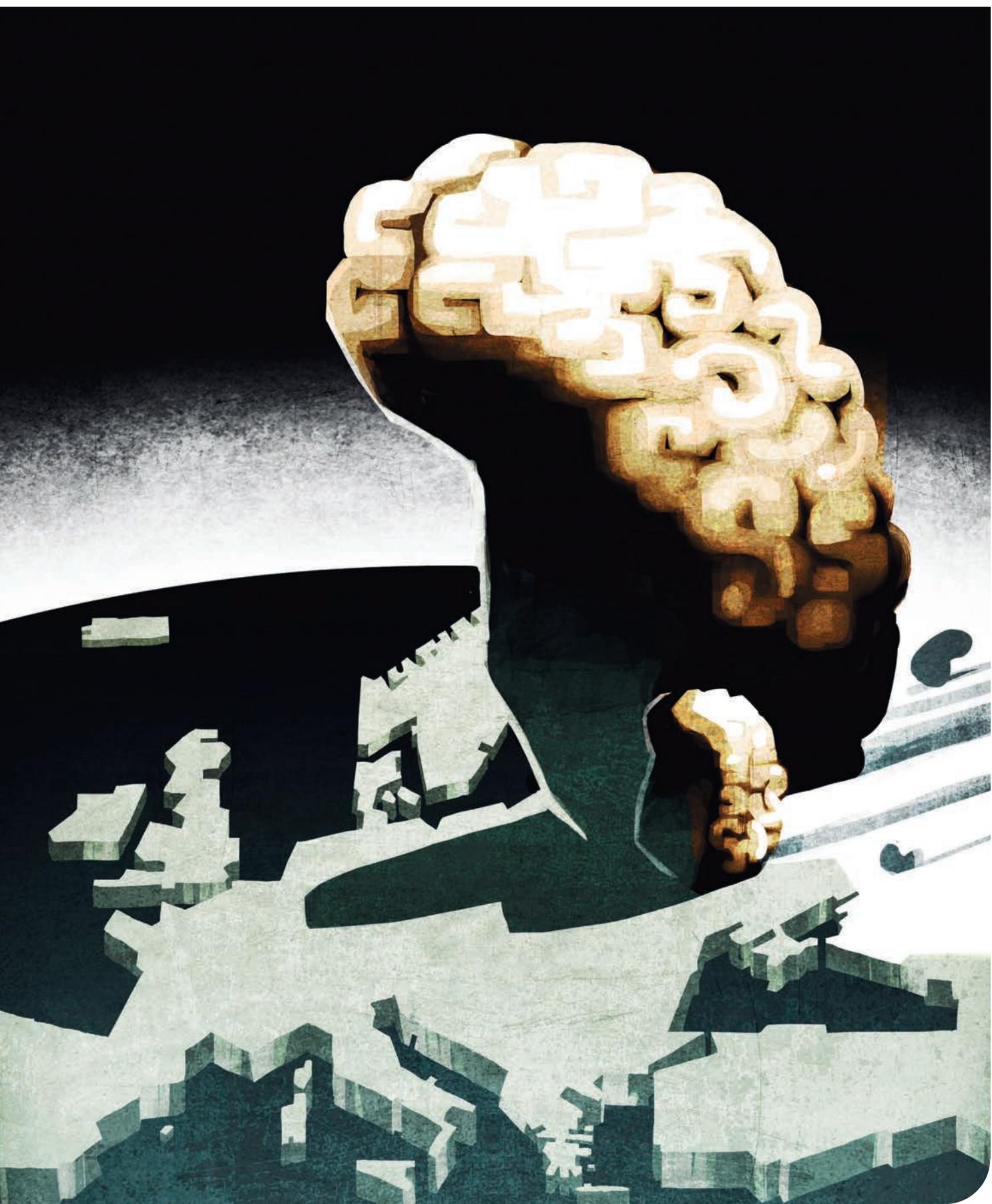
МИКША ВЯЧЕСЛАВ,

директор сети фитнес-клубов «Тонус-Клуб», г. Челябинск

“ Наша компания пользуется скидками «Клуба Клиентов» уже не первый месяц. Мы решили попробовать эту услугу и не пожалели. Полученные скидки уже «отбили» стоимость нескольких месяцев расчетно-кассового обслуживания. Нам вообще Альфа-Банк нравится все больше и больше! ”

ВИРШКЕ АНДРЕЙ ЕВГЕНЬЕВИЧ,

ООО «Секьюрити» (продажа систем наблюдения), г. Нижневартовск



м о з г и н а и м - н о р т

Текст: Полина Русяева, Ольга Бахлина

Иллюстрация: Виктор Меламед

Фото: Антон Беркасов, Арсений Несходимов, Rob Andrew, Михаил Почуев, Григорий Собченко

в рунете ежедневно рождается хотя бы один стартап, и почти каждый рассчитывает стать следующим *instagram* или *twitter*.

«секрет фирмы» отобрал шесть самых ярких стартапов, которым удалось покорить не только россию, но и мир.

Ecwid.com



Реконструктор

РУСЛАН ФАЗЛЫЕВ НАШЕЛ СПОСОБ СОЗДАТЬ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН ЗА ПЯТЬ МИНУТ

33-ЛЕТНИЙ

Руслан Фазлыев

уверен, что большую роль в глобальном успехе его проектов — сначала X-cart, потом Ecwid — сыграл Ульяновск, где предприниматель родился и вырос. «Москва — отвечающий фактор для компаний, потому что по сути это полноценный рынок: там есть кому продавать, есть крупные игроки, платежеспособные клиенты и так далее, — считает Фазлыев. — У нас в Ульяновске рынка и близко нет, так что им стал весь мир».

Первый интернет-проект — X-cart — Фазлыев создал 12 лет назад. Это была первая в мире PHP-платформа электронной коммерции, позволявшая запускать интернет-магазины с помощью готового программного кода. Сервис Ecwid, выросший из X-cart в 2009 году, тоже не имел аналогов в мире и сразу был заточен на глобальное присутствие. Ecwid — AJAX-платформа, с помощью которой можно открыть онлайн-магазин на любом сайте, в любой социальной сети максимум за пять минут. Ecwid не только избавляет от сложностей с созданием магазина, но и позволяет сэкономить на стоимости владения и содержания.

«Мы очень бестолковые маркетологи и очень плохие продавцы, — признается Фазлыев. — Мы всегда были озабочены самим продуктом — люди должны хотеть его купить». Однако в пассивности команду Ecwid не обвинишь: в начале карьеры Фазлыев использовал рекламную систему Google AdWords, которая тогда только появилась, позже освоил SEO,

а сейчас главным драйвером продвижения стали социальные медиа. В конце 2011 года фонд Runa Capital вложил в Ecwid \$1,5 млн в обмен на миноритарный пакет акций. Деньги Фазлыев направил, в частности, на открытие офиса в Сан-Диего (США). В начале 2013 года Ecwid купил всю базу клиентов своего основного конкурента — американского сервиса Payment (см. таблицу на с. 16). Сумму сделки Фазлыев не раскрывает. С марта 2013 года сервис Payment закрыт. Ecwid и так был лидером по количеству созданных магазинов на Facebook, но теперь, по словам Фазлыева, «есть Ecwid, а есть все остальные».

Конструктор магазинов работает по freemium-модели. Если в среднем у сервисов, использующих подобную схему монетизации, лишь 1–3% пользователей покупают дополнительные возможности, то у Ecwid почти 10% клиентов платят за расширенный набор услуг (тарифы для розничных клиентов — от \$15). Ecwid поддерживает 43 языка и работает в 174 странах. У сервиса более 270 тыс. клиентов, из которых около 40% базируются в США.

Когда у Фазлыева просят совет, как вывести российский продукт на западный рынок, он теряется. «Есть продукт, он решает какую-то проблему, и решает ее глобально, для всех, — объясняет Фазлыев. — Как вывести продукт на Запад? У меня встречный вопрос: а почему вы еще не там?»

Бывшие конкуренты

	Ecwid.com	Payment.com
Дата создания	СЕНТЯБРЬ 2009	АВГУСТ 2009
Головной офис	УЛЬЯНОВСК	ПАЛО-АЛЬТО
Число сотрудников	23	30
Объем инвестиций	ОКОЛО \$2 МЛН	ОКОЛО \$8 МЛН
Число клиентов на Facebook	210 ТЫС.	200 ТЫС.

Источники: данные компаний, «Секрет фирмы»

Excursiopedia.com



По стопам

КИРИЛЛ СЕРМЯГИН СТРОИТ AIRBNB В СФЕРЕ ЭКСКУРСИЙ И РАЗВЛЕЧЕНИЙ

ЧАС ПОЛЕТА

на истребителе
МиГ — 12 тыс. ев-

ро. Сафари на 12 человек на девять дней по пустыням Египта — 30 тыс. евро. Это два самых дорогих предложения из 12,5 тыс. вариантов на сервисе для бронирования экскурсий и развлечений Excursiopedia.com. Кирилл Сермягин, Константин Климов и Николай Слабуха запустили сервис в январе 2011 года.

Сермягин изначально задумывал Excursiopedia.com как глобальный проект. Для его реализации предпринимателю нужны были комфортные условия — с точки зрения как географии, так и финансовой инфраструктуры. Из Мюнхена, где сейчас находится штаб-квартира Excursiopedia.com, Сермягин может за два часа на самолете добраться почти до любой точки Европы.

Кроме того, вести бизнес, основанный на микроплатежах, из России дорого: любая транзакция, которая проводится на сайте, обходится, по словам Сермягина, минимум в 30 евро. При стоимости экскурсии, например, 150 евро и 15-процентной комиссии Excursiopedia.com сделка становится убыточной для Сермягина. В Германии транзакция обходится в разы дешевле, поэтому маржа со сделки 150 евро — 15–20 евро.

Первые полтора года с момента запуска сервиса экскурсий и развлечений Сермягин с командой из 16 сотрудников занимались наполнением базы предложений. Для этого он задействовал все возможные каналы: от интернет-поиска до общения с туристическими офисами в разных городах. Сегодня по количеству предлагаемых развлечений Excursiopedia.com занимает второе место в мире, уступая лишь немецкому сервису Getyourguide.com (появился в 2008 году, около 17 тыс. предложений). Впрочем, уже к концу этого года Сермягин рассчитывает стать лидером рынка. Сейчас на сайт Excursiopedia.com ежемесячно заходят более 100 тыс. уникальных пользователей. Сервис пока работает на семи языках, включая русский. Каждый месяц на площадке совершаются около 200 покупок, их совокупная стоимость — примерно 40–50 тыс. евро. На самоокупаемость проект выйдет в ближайшие шесть–восемь месяцев, когда на сайте будет производиться 2,5–3 тыс. бронирований, а выручка превысит 450 тыс. евро в месяц. Оборот Excursiopedia.com увеличивается примерно на 20–25% ежемесячно. Пока прирост обеспечивают поисковая оптимизация, социальные сети (Facebook), сервис микроблогов Twitter и партнерские программы с сайтами, блогами о путешествиях и туристическими агентствами. Весной 2013 года Сермягин собирается запустить международную рекламную кампанию — в офлайне и онлайне. Кроме того, до конца текущего года предприниматель планирует открыть офис Excursiopedia.com

Гонка преследования

	Excursiopedia.com	Vayable.com
Дата создания	2011	2011
Головной офис	МЮНХЕН	САН-ФРАНЦИСКО
Комиссия с продаж	15%	15%
География	ОКОЛО 1,2 ТЫС. ГОРОДОВ	ОКОЛО 500 ГОРОДОВ
Число предложений на сайте	БОЛЕЕ 12,5 ТЫС. ТУРОВ И ЭКСКУРСИЙ	БОЛЕЕ 2 ТЫС. ТУРОВ И РАЗВЛЕЧЕНИЙ

Источники: данные компаний, «Секрет фирмы»

в США. «Мы позиционируем себя как „Airbnb для экскурсий и развлечений”, — рассказывает Сермягин, мечтая, что его проект станет таким же глобальным лидером в своей нише, как Airbnb в сегменте бронирования жилья. В течение двух лет предприниматель планирует превратить Excursiopedia.com в ведущую площадку для бронирования всех возможных развлечений: к 2015 году, по планам Сермягина, на сайте будет более 150 тыс. предложений, ресурсом станут пользоваться 15 млн человек в месяц, а оборот площадки превысит 40 млн евро.

Jelastic.com



Оптимизатор
РУСЛАН СИНИЦКИЙ СДЕЛАЛ СТАВКУ НА ПРОСТОТУ СВОЕГО СОФТА

В прошлом году создатель программного языка Java **Джеймс Гослинг** запустил стартап Liquid Robotics. Для обслуживания проекта он выбрал софт небольшой компании Jelastic — это «облачная» платформа для хостинга Java и PHP-приложений. В конце прошлого года Jelastic даже получила «Оскар» Java-технологий — The Duke's Choice Award. Российский и украинский программисты сумели вывести на рынок достойного конкурента продуктам Google, Microsoft и Amazon.

В 2010 году Jelastic создали **Руслан Синицкий и Константин Александров**. Их основная идея — избавить разработчика приложений от множества административных операций и максимально упростить работу программистов. Jelastic позволяет быстро наращивать количество пользователей приложений. «Надежное масштабирова-

ние приложений является ключевым требованием при разработке высоконагруженных интернет-сервисов. Технологиями такого уровня в мире обладают единицы компаний», — говорит **Дмитрий Чихачев**, управляющий партнер венчурного фонда Runa Capital.

Проблема в том, что эти «единицы» — монстры индустрии. Еще до Jelastic подобные решения для хостинга приложений разработали Google Apps, Microsoft Azure и Amazon Beanstalk. Выделившись Jelastic помогло как раз то, что компания никак не связана с лидерами интернет-рынка. Крупные компании позволяют разрабатывать программное обеспечение только на своей собственной инфраструктуре, а Jelastic может использовать любого провайдера «облачной» инфраструктуры. Сражаться с гигантами создатели Jelastic предпочитают на их территории. «В России мы не искали клиентов изначально, потому что объем рынка маленький», — говорит Руслан Синицкий. Отечественный рынок программного обеспечения составляет лишь 1–2% мирового, тогда как на США приходится 35–40%. Сегодня офисы компании расположены в трех странах.

Маркетингом и развитием бизнеса занимается офис в США, а вся инженерная часть: разработка, управление программным продуктом — приходится на Россию и Украину. Здесь работают примерно 90% сотрудников компании. Jelastic используют около 40 тыс. разработчиков и 11 хостинговых компаний.

I-Rates.com



Цена по-русски
ВАДИМ АСАДОВ УЧИТ
АМЕРИКАНСКИХ ОТЕЛЬЕРОВ
ПРАВИЛЬНЫМ ЦЕНАМ

МЕНЕДЖЕРАМ
гостиниц посто-
янно приходится

решать нетривиальный вопрос «Сколько стоит гостиничный номер?». Цена ошибки велика: если не угадаешь с ценой, номер будет пустовать.

Президент российско-американской группы высокотехнологических компаний NeuroOK (компания разрабатывает линейку продукции от 3D-дисплеев до новых типов катализаторов для нефтехимической индустрии) **Вадим Асадов** задался вопросом, как можно смоделировать спрос и ценообразование в гостиничном бизнесе с помощью математических алгоритмов. В 2011 году его программисты написали автоматизированную систему для отелей i-Rates. Помогала им знакомая Асадова **Ирина Волк**, она работает в гостиничном бизнесе в Сан-Диего (США) уже десять лет. На старт проекта ушло \$250–300 тыс. собственных средств Асадова.

i-Rates анализирует опыт продаж, зависимость наполняемости отеля от цены за номер, отслеживает бронирование и предлагает оптимальные цены. Система оказалось востребованной. Сейчас софт используют несколько десятков отелей, в среднем их выручка выросла на 25% за счет роста «среднего чека» и количества клиентов. Первые 30 дней системой можно пользоваться бесплатно, затем нужно покупать лицензию.

25%

На столько в среднем увеличивается доход отелей, подключивших софт i-Rates. Стоимость лицензии рассчитывается, исходя из \$10 за комнату в месяц

В сентябре 2012 года на туристическом Travel Distribution Summit компания i-Rates была признана самым инновационным стартапом Америки в индустрии туризма.

Четыре программиста i-Rates работают в России, где зарплаты почти в два раза ниже американских. В США расположен отдел маркетинга и продаж, в котором пять человек. Сам Асадов шутит, что его офис находится в самолете между Москвой и Сан-Диего. Четверть зарплатного фонда достается россиянам, остальное — американским менеджерам.

Потенциальная клиентура i-Rates — около 45 тыс. двух-трехзвездных отелей в США с общим номерным фондом примерно 5 млн комнат. Более дорогие отели и крупные сети обычно используют собственный софт. В течение трех-четырех лет Асадов планирует выйти на оборот \$10–15 млн в год.

3,5 ТРЛН

Примерно столько изображений хранится сегодня в интернете. Из них менее 0,5% доступны для поиска и индексации. Остальные изображения размещены в социальных сетях, системах обмена файлами, фотохостингах и на других ресурсах

ванная система визуального поиска изображений в интернете. По сути это такой же поисковик, как «Яндекс» или Google, только оперирует он не словами и сайтами, а картинками. На базе технологии Kuznech.com можно создавать массу дополнительных решений — уже сейчас сервис, к примеру, умеет находить схожие товары, размещать рядом метки на изображениях вместо текстового описания и др.

Визуальным поиском последние десять лет занимаются Google, Microsoft и IBM, но до сих пор ИТ-гигантам так и не удалось создать эффективное решение в этой сфере. На создание сервиса Kuznech.com ушло около двух лет и несколько миллионов долларов инвестиций. Изначально партнеры вкладывали собственные средства (объем не раскрывается), позже появились сторонние инвесторы — бизнес-ангелы (имена также не раскрываются), вложившие на посевной стадии примерно \$700 тыс. за 10% компании. Кроме того, в июне 2011 года Kuznech.com получил грант в размере \$750 тыс. от фонда «Сколково», а в конце прошлого года стал обладателем главного приза 15 тыс. евро за победу на конкурсе IDCEE 2012. Kuznech.com в тестовом режиме работает, к примеру, с интернет-магазином обуви

Kuznech.com



Всевидящее око
ПАВЕЛ ЧЕРКАШИН НАУЧИЛСЯ
ЗАРАБАТЫВАТЬ НА ПОИСКЕ
ИЗОБРАЖЕНИЙ

ГЛАЗА кузнечика
состоят из множе-
ства шестигран-

ных ячеек, в каждой из них формируется свое изображение. Кроме того, у насекомого есть еще три дополнительных глаза в основании усиков и между ними. В результате кузнечик видит окружающий мир через тысячи картинок, которые накладываются друг на друга.

В основе проекта Kuznech.com, основанного разработчиком программного обеспечения **Михаилом Погребняком**, математиком **Александром Валенсия-Кампо** и предпринимателем и бизнес-ангелом **Павлом Черкашиным**, лежит технология, аналогичная зрению кузнечика. Kuznech.com — автоматизиро-

Sapato.ru (принадлежит холдингу Ozon) и с РИА «Новости». Онлайн-продавец использует технологию Kuznech.com для поиска схожих товаров в своем магазине (оплата \$5 за 1 тыс. кликов), а новостное агентство — для выявления несанкционированного копирования своих фотографий.

«Наши основные потенциальные клиенты находятся в США», — уверяет Павел Черкашин, чья должность в компании официально звучит как «директор по развитию будущего Kuznech.com».

Любопытно, что сайт сервиса работает сейчас только на английском (русская версия не загружается). У Kuznech.com есть первые клиенты из США.

С осени прошлого года основатели Kuznech.com ведут переговоры с разработчиками Facebook. Ежедневно пользователи соцсети загружают более 350 млн изображений, и российский сервис может помочь Facebook структурировать весь этот массив фотографий.

Narr8.me



Спецэффект

АЛЕКСАНДР ВАЩЕНКО ПРЕВРАЩАЕТ СЕРЬЕЗНЫЕ ИСТОРИИ В ИНТЕРАКТИВНЫЕ КОМИКСЫ

14 НОЯБРЯ

2012 года сотрудники компании

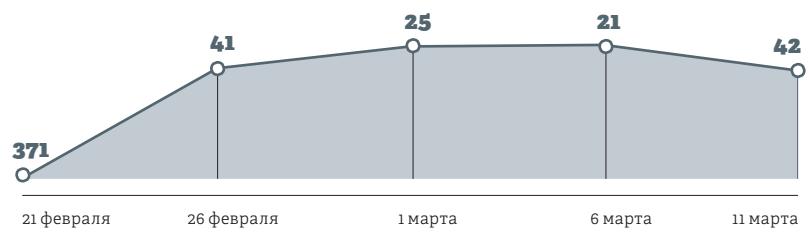
Narr8 устроили вечеринку с шампанским. Именно в этот день приложение, где можно смотреть мультимедийные сериалы и интерактивные комиксы, появилось в AppStore. Событию предшествовали две бессонных недели, в течение которых около 100 сотрудников, по словам основателя Narr8 **Александра Ващенко**, «не занимались ничем, кроме работы».

В первые недели после релиза Narr8 держался на третьей позиции в категории «Развлечения» на платформе iOS на рынке США и на первой — в России (статастика AppAnnie). Месяц назад Narr8

Место Narr8 в категории «Развлечения» AppStore



Место Narr8 в категории «Развлечения» Google Play



Источник: App Annie по рынку США

выпустил приложение для операционной системы Android, количество установок уже превысило 350 тыс. По словам Ващенко, суммарная аудитория сервиса — около 300 тыс. активных пользователей. Ващенко особенно радует, что из общего потока клиентов около 40–50% становятся активными пользователями. Narr8 поддерживает сейчас четыре языка: русский и английский были с самого начала, в марте добавились испанский и корейский. «Корея — огромный рынок, о котором почти никто ничего не знает, а мы знаем», — говорит Ващенко. — Корея — родина Smart TV, Samsung и других вендоров, у каждого корейца в кармане по два-три телефона и столько же планшетов, поэтому игровой контент там потребляется очень здорово». Инвестиции в Narr8 составили \$4 млн, деньги вложил фонд **Игоря Мацанюка** IMIVC. Ключевая задача компании на ближайшие месяцы — запуск механизмов монетизации. Уже в апреле Narr8 представляет первую версию своего онлайн-редактора — с его помощью любой желающий сможет создать собственную интерактивную книгу, воспользовавшись шаблонным набором изображений, музыки и анимационных вставок. После того как книга готова,

Narr8 проверяет ее на отсутствие мата и пошлостей. Затем автор определяет стоимость своего творения и нажимает кнопку «Опубликовать» — книга по заявленной цене появляется на Narr8. В случае успеха книги стороны делят гонорар. Кроме того, уже в ближайшие месяцы часть контента Narr8 станет платной. Как объясняет Ващенко, первые два эпизода любого сериала будут выложены в открытом доступе, чтобы пользователь мог ознакомиться с его содержанием, а остальное можно будет приобрести либо за деньги, либо за виртуальную валюту (выдается в качестве поощрения за ежедневное посещение Narr8). Сейчас на Narr8 выложено 11 сериалов (около 80 серий), созданных командой сервиса. К концу года планируется увеличить число контента в четыре-пять раз (без учета создаваемых с помощью онлайн-редактора книг). //сф

Детское МММ

Перспективный рынок, отсутствие сильных конкурентов и \$1,2 млн инвестиций. Достаточно ли этого для создания успешного онлайн-бизнеса? Не всегда. Совладелец «Викимарта» Сергей Копылов рассказал «Секрету фирмы», почему умер его интернет-гипермаркет товаров для детей Babyboom.ru.

Текст: Николай Гришин

Фото: Арсений Несходимов

МНЕ ВСЕГДА хотелось создать компанию-«киллера», которая бы заняла какую-нибудь перспективную товарную категорию и вытеснила конкурентов. В 2010 году с **Сергеем Глушкиным** и **Евгением Логиновым** мы сделали интернет-магазин товаров для детей Babyboom.ru. Детский рынок большой, на нем высокий средний чек — около 6 тыс. руб., неплохая маржа — 25%.

На прототип ушло \$50–70 тыс. личных и заемных денег — магазин заработал в апреле 2010 года. Сразу было понятно, что своих средств на создание мощного игрока не хватит. Мы активно занялись поиском денег. К декабрю собрали уже \$900 тыс., а в общей сложности удалось привлечь около \$1,2 млн. Все инвесторы — западные бизнес-ангелы и фонды.

Конечно, в первую очередь инвестировали те люди, которые уже вложились в «Викимарт», — это вице-президент Facebook **Чамат Палихапития**, основатель IG Expansion **Хосе Марин**, основатель OLX **Фабрис Гринда**. Еще нам на руку играло то, что Amazon.com выкупил Diaper.com за сумасшедшие деньги. Проблема нашего проекта была в том, что мы быстро привлекли большие деньги. Мы четко понимали: мы должны эти деньги быстро потратить и показать стремительный рост. Если сначала выручка магазина была \$35–40 тыс. в месяц, то через год — \$0,5 млн. Это особенность венчурных проектов: ты накачиваешь компанию деньгами, как спортсмена допингом, и быстро-быстро растешь. Но любая остановка равносильна смерти.

По нашим расчетам, тогда на рынке детских товаров в Рунете работали более 300 магазинов. В большинстве своем их создавали семьи. Жена в свободное от кормления время принимает заказы, муж на машине развозит их клиентам. История простая, но не масштабируемая. Мы сразу вложились в хороший сайт с качественной навигацией, современным дизайном и огромным ассортиментом — около 15 тыс. товарных позиций. Мы активно закупали контекстную рекламу и сотрудничали с агрегаторами вроде «Викимарта». В общей сложности на продвижение уходило около \$50 тыс. каждый месяц.

Одна из ключевых проблем рынка детских товаров — низкий уровень поставщиков. Например, в сегменте электроники все поставщики давно внедрили автоматизированные системы

ЭКСПЕРТ

Фабрис Гринда,
основатель
компании OLX,
инвестор Babyboom.ru



Глядя на успех Diapers, Zulily в США и Windeln в Германии, мы решили, что российский рынок детских товаров тоже будет привлекательным. Сделать похожий на западные аналоги интернет-магазин в России казалось нам продуманной стратегией. Однако российский рынок оказался более сложным, чем мы ожидали. Основная проблема — низкое качество услуг поставщиков. Мы должны были иметь большие запасы, которые требовали дополнительных инвестиций. Затраты на логистику и обслуживание платежей были выше, чем планировалось. У Сергея Копылова была хорошая команда. Но они совершили ошибку: не сумели внести корректиды в свою бизнес-модель прежде, чем инвесторы решили, что их проект не работает.

учета — можно объединять со своей системой и управлять удаленным ассортиментом. На рынке товаров для детей поставщики ориентированы на продажу большими партиями в регионы и работают с интернет-магазинами по остаточному принципу. Утром коляска еще была на складе, но днем приехала фура и все остатки увезла. При этом уровень автоматизации оставляет желать лучшего. Интернет-магазин получает Excel-таблицу, где в графе «остатки» написано: «много», «мало» и т. п. Строить на этом продажи тяжело. В результате исполняемость заказов была около 60%. Это значит, что мы несли двойные затраты на маркетинг и тройные — на call-центр. Другая проблема связана с тем, что мы сразу зашли в крупногабаритный ассортимент: мебель, коляски, автомобильные кресла и т. д. А коляску люди покупают раз-два в жизни. Эта модель позволяет зарабатывать, но не формирует базу лояльных покупателей и бесплатный трафик. Если ты «привязываешь» человека на памперсы, детское питание, то создаешь обширную базу. Конкуренты, заслуживающие внимания, — Mladenec-shop.ru, Esky.ru — пошли по обратной модели: они начали с детского питания, подгузников, а уже набрав лояльную базу, стали торговать крупногабаритным товаром. Сложилась ситуация, когда мы теряли деньги на каждом заказе. Всю операционную прибыль съедали логистика и маркетинг, а другие операционные издержки уводили нас в минус. На нас работали



около 40 человек, логистику мы отдали на аутсорсинг. У нас не было шикарного офиса и я не покупал себе Porsche, но каждый месяц мы теряли по \$100 тыс.

На этапе запуска проекта затраты всегда выше, чем на стадии активного развития. По мере роста масштабов бизнеса мы должны были выйти в плюс, но тут кончились деньги. Стартап без денег — это даже не самолет без топлива, это ракета. Если топливо кончается, она сразу падает. Сейчас я понимаю, что искать средства на второй раунд нужно было сразу после закрытия первого.

Невеселая карусель

СЕРГЕЙ КОПЫЛОВ НЕ СУМЕЛ НАСКОКОМ ЗАХВАТИТЬ РЫНОК ДЕТСКИХ ТОВАРОВ

«Ты накачиваешь компанию деньгами, как спортсмена допингом, и быстро растешь. Но любая остановка равносильна смерти»

В августе мы получили term sheet (предварительная договоренность об инвестициях. — **СФ**) от фонда Intel Capital. Мы продолжали расширять бизнес и готовиться к декабрю — на этот месяц на рынке детских товаров приходится до 30% годовых продаж. Но в октябре Intel Capital прислал отказ. Скорее всего, они ожидали от Sapato.ru более «интересных» показателей, чем получили (в июне 2011 года фонд инвестировал в этот проект \$12 млн. — **СФ**). В итоге мы оказались в ситуации «или находишь деньги, или закрываешь бизнес». Мы могли бы уволить всех сотрудников и оставить только трех основателей, которые зарплату не получают, но это не решило бы проблемы: на одну только закупку товара требовалось \$300–400 тыс. в месяц. Мы пробовали искать другие венчурные фонды, но никто не был готов спешить. 15 ноября 2011 года мы остановили продажи и начали процедуру банкротства.

Конечно, это был стресс. Тебе звонят поставщики: чувак, где деньги? Денег нет. А когда будут? Скорее всего, никогда. Чувствуешь себя не очень хорошо. Помогает лишь то, что, когда резко сворачиваешь бизнес, погружаешься в пучину операций — забот не меньше, чем на старте.

Сейчас я вновь работаю в «Викимарте» — в том самом отделе развития бизнеса, который когда-то создавал. Крест на себе как предпринимателе не ставлю. Особого негатива со стороны инвесторов не было. Люди осознанно рисуют и понимают, что большая часть проектов «не выстреливает». Личных денег я потерял \$30 тыс. и почти два года времени, но этот опыт куда важнее, чем, например, обучение на МВА. Сейчас я понимаю, что ритейл-проекты надо строить по-другому. Медленнее и тщательнее просчитывать экономику. Пускай проект растет не на 1000% в год, а на 30%, но будет балансировать около нуля или приносить неболь-

шую прибыль. Венчурный бизнес более быстрый, но он напоминает пирамиду наподобие МММ — приток новых инвесторов обеспечивает рост. Если деньги заканчиваются, бизнес умирает. //сф

«Я — баба-яга венчурного рынка»

Управляющий партнер фонда iTech Capital Глеб Давидюк рассказал, какие очки носят стартаперы, много ли на венчурном рынке мошенников и как создать бизнес-инкубатор за \$10 тыс.

Текст: Николай Гришин

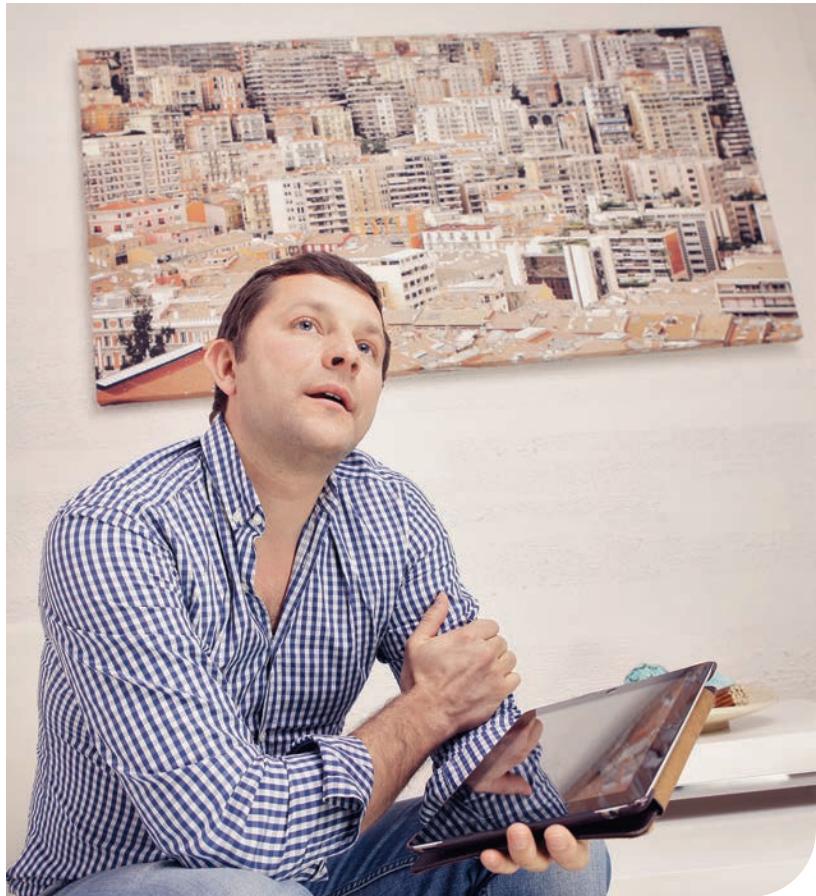
Фото: Евгений Дудин

Всю свою профессиональную жизнь Глеб Давидюк инвестировал: он работал в Quadriga Capital, в венчурном фонде ЕБРР, Alfa Capital Partners и Mint Capital. В конце 1990-х вкладывал средства в акции постсоветских заводов, в 2000-е в компании потребительского сектора, а сейчас переключился на интернет. В середине 2011 года Глеб и его партнеры из группы QIWI основали фонд iTech Capital. Они собрали около \$100 млн. У фонда более 20 соинвесторов, среди них сооснователи Mail.ru Group Григорий Фингер и Михаил Винчель, глава инвестиционного блока Альфа-банка Андрей Косогов и другие. Однако выяснилось, что профессиональным инвесторам проще найти деньги, чем объекты для инвестиций. Большая часть денег пока остается в фонде.

«ДЛЯ МНОГИХ СТАРТАПЕРОВ ДЕНЬГИ КАК ФИШКИ В КАЗИНО»

Глеб, что-то не так с фондом или со стартапами?

Наш фонд получает в среднем шесть-семь проектов в день, 365 дней в году. 99%, к сожалению, полнейшая ерунда. Стартаперское движение — это тысячи ребят, которые пытаются реализовать идею, имея минимум денег. При этом их все активно «подогревают» — пресса, инвесторы, госструктуры: «Давайте, ребята, делайте. Вперед». Однако масштабы конкуренции никто не осознает.



Гадание

на планшете
ГЛЕБ ДАВИДЮК МЕЧТАЕТ
общаться с рациональными
предпринимателями,
а встречает мечтателей

Честно говоря, мне вообще не нравится слово «стартап». Поэтому что есть хорошие проекты и есть плохие, а стартап уже по определению якобы перспективный. Мало кто реально оценивает сложности.

Например, я осторожно отношусь к бизнес-моделям, основанным на увеличении трафика за счет рекламных бюджетов. Стартаперы говорят: «У нас есть хороший продукт, и нам нужно немного денег, чтобы все о нем узнали». Они не понимают, что с точно таким же хорошим продуктом

ко мне за последние два месяца пришли еще 15 человек. Каждый с уникальной, по его мнению, идеей. При этом компаний, контролирующих трафик в интернете, немного. И чем выше спрос, тем выше цена рекламы. Эти вещи нельзя недооценивать, если только ты не придумал чего-то уникального и очень востребованного в настоящий момент рынком.

Я не знаю стартаперов, которые бы считали, что создают что-то никому не нужное... Как вы отбираете проекты? Какие вопросы задаете?

Один из наиболее объективных индикаторов на первом этапе — размер инвестиций. Наша средняя сделка — несколько миллионов долларов. Ребята, которые приходят к нам за \$100 тыс., имеют мало шансов. Так как объем документов и работ при сделке на \$100 тыс. и на \$10 млн практически одинаковый. Дальше. Самый главный вопрос — как заработает инвестор? Почему компания будет стоить много, кто ее купит?

Многие как раз рассчитывают, что вы со своими связями поможете выйти на второй, третий и прочие раунды инвестиций.

Это правда. Однако мне неинтересны проекты, рассчитанные на бесконечное финансирование убытков «в связи с огромным ростом бизнеса». Множество проектов предполагают накачку бизнеса маркетинговыми деньгами, а затем поиск следующего инвестора. Такие проекты мне очень не нравятся, потому что это напоминает финансовую пирамиду, но и такая стратегия сама по себе очень рискованная. Рано или поздно нормальный инвестор попросит показать прибыль. Последнее, а возможно, и основное — это чисто субъективные ощущения о профессионализме команды, с которой идет разговор об инвестициях. Интуиция, если хотите.

«Фонд получает в среднем шесть-семь проектов в день, 365 дней в году. 99% из них к сожалению, полнейшая ерунда»



ИНВЕСТИЦИИ iTECH CAPITAL

SeoPult — онлайн-сервис автоматизированного поискового продвижения и управления контекстной рекламой. Объем инвестиций — около \$10 млн. **QIWI Post** — совместный проект iTech Capital, польского почтового оператора InPost и группы QIWI. Инвестиции — \$30 млн в течение трех лет. Это сеть терминалов автоматизированной доставки. В конце 2012 года была выкуплена сеть билетных касс ОАО МДТЗК за 493 млн руб. Также компании принадлежит портал [Ticketland.ru](#), проекты [Battle of Brands](#) и [Giftofoni](#).

Много на рынке откровенных мошенников?

Слава богу, пока не очень. Много мечтателей, которые видят мир в розовых очках. Я, если хотите, баба-яга на венчурном рынке — первым делом начинаю пугать. Если товарищ выдержал мой субъективный пессимизм и, может быть, агрессию, то тогда мне с ним будет комфортно работать в дальнейшем.

Возьмем два проекта. В одном 1 млн превратится в 2 млн с вероятностью 50%, в другом — 1 млн превратится в 10 млн, но с вероятностью 20%. Вы в какой бы стали инвестировать?

В первый. Мне ближе взвешенная и осторожная бизнес-модель инвестирования. Каждый раз, когда я начинаю переговоры, первым делом думаю, как захеджировать свои риски.

Например, на прошлой неделе пришли ребята. Говорят: «Мы только что запустили новый проект, нам нужны деньги на продвижение, предлагаем 10% за \$5 млн». На каждый их тезис хочется ответить: «нет». Просто опасно оценивать несуществующий бизнес в \$50 млн. Тем не менее ребят я знаю давно, мне нравятся их предыдущие проекты, да и этот может «выстрелить». Хорошо, говорю, \$5 млн за 10%. Но есть нюанс: \$5 млн в кредит под 30% годовых, под залог акций другой вашей, уже достаточно большой, компании.

И что, они согласились?

Конечно. Они верят в свой проект. Хотя то, что для них является реалистичным, мне представляется очень оптимистичным.

Откуда берутся эти цифры по оценке несуществующего бизнеса? Стартаперы подводят под них какие-то финансовые модели?

Это одна из основных проблем. Люди, как правило, не понимают, как оценивается бизнес. Они приходят и говорят: мы стоим \$1 млн или \$10 млн. Почему? Потому, что они так решили. Я же в большей степени ориентируюсь на традиционные индикаторы, используемые для оценки, такие как выручка, прибыль. Стартаперы в массе своей люди молодые и терять им особенно нечего. А я с 1996 года занимаюсь инвестициями, и мне не хочется потом краснеть перед партнерами.

Для многих стартаперов деньги как фишкы в казино, некий абстрактный ресурс. Когда же я говорю о деньгах, то сразу представляю себе конкретный дом, который могу на них купить в каком-нибудь солнечном месте. Совсем не хочется бездумно раздавать деньги направо и налево.

«ПОКА ВСЕ МЫ НИЧЕГО НЕ ПРОДАЕМ, А ТОЛЬКО ТРАТИМ»

Если все так плохо, почему вы решили переключиться с « заводов и пароходов» на интернет?

Неужели выглядит, что я жалуюсь? Я просто умеренно консервативен. Дело было так. В 2010 году я окончил ЕМВА в Чикагском университете.

Как у любого выпускника бизнес-школы, у меня возникло желание заняться чем-то новым. В этот момент основатели группы QIWI предложили мне создать платформу для инвестиций в перспективные проекты. Через их систему проходит большой объем платежей: они видят, что и как в российском интернете растет. Почему бы не диверсифицировать бизнес, инвестировав в самые

перспективные сегменты? К 2011 году на рынке интернет-инвестиций образовалась свободная ниша — компания Digital Sky Technologies ушла на глобальные рынки, ну а мы сфокусировались на российских проектах, которых становится все больше и больше.

Так и фондов немало появляется.

Конечно, за последнюю пару лет на рынок хлынул поток инвесторов. Насколько они лучше или хуже работают, мы не можем судить, профессионализм нужно оценивать по закрытым сделкам и по выходам из инвестиций. Пока все мы ничего не продаем, а только тратим.

Более 20 партнеров в одном фонде.

Не многовато ли? Они все ваши друзья и знакомые?

Других фондов с таким количеством российских партнеров я не знаю. Пожалуй, я единственный из команды, кто знает всех. Да, многие из наших инвесторов — это мои хорошие знакомые, которые, с одной стороны, понимают, что мы делаем, с другой — уже наигрались в самостоятельные интернет-инвестиции.

Барьер для выхода на этот рынок очень низок. Если у вас есть \$10 тыс., можете раздать их десяти парням и сказать, что основали новый бизнес-инкубатор.

Многие из наших партнеров в эту игру играли. Но все пришли к тому, что нельзя инвестировать в фокустивном режиме. Проще в казино пойти — шансы на выигрыш будут выше.

Как все эти инвесторы общаются с вами и друг с другом? Могут ли они влиять на стратегию фонда?

Все инвесторы инвестируют по одинаковым правилам и имеют равные права, независимо от вложенной суммы. А фонд — это в первую очередь коллективный инструмент, который занимается генерацией новых инвестиционных идей, которые всегда можно посмотреть и обсудить на нашем внутреннем портале, доступном только для партнеров, участников фонда. Наши инвесторы достаточно активно комментируют идеи, вносят свои предложения. Чем система

прозрачнее, тем активнее ею партнеры пользуются, тем меньше ко мне вопросов. Если хотя бы один инвестор против какой-то сделки, то у меня всего два варианта: либо убедить человека, что он не прав, либо сделку отменить.

«РОССИЯНЕ ЛЮБЯТ ЗНАТЬ, ЧТО ПРОИСХОДИТ С ИХ КАПИТАЛОМ»

Стартаперы часто пытаются привлечь иностранных инвесторов, рассчитывая на западный опыт. А среди ваших партнеров нет ни одного иностранца.

Западный опыт не панацея. Вам могут присыпать формы на 40 страницах, потому что у западного инвестиционного фонда наступает период отчетности. И то, что вы отчитываетесь по РСБУ, волнует их мало. Даже если крупный западный фонд вложил в ваш проект несколько миллионов долларов, то в большинстве случаев он это сделал только для того, чтобы диверсифицировать свой портфель, переложив часть капитала в развивающийся рынок. Ожидать какой-то серьезной поддержки вряд ли стоит, так как для фонда это лишь маленькая инвестиция в далекой России. Мы же, например, совершаем сделки за три-шесть месяцев. Если есть хорошее предложение и оно «горит», то мы управимся за несколько дней. У западных фондов на это может уйти до года.

Тем не менее у вас на сайте указано всего четыре портфельные инвестиции. Сколько сделок уже совершено в реальности?

Мы не обо всех сделках пока имеем право говорить. В портфеле, которым мы сейчас управляем, шесть проектов. И в ближайшее время закроются еще две-три сделки. Всего мы хотим иметь не больше 20 портфельных компаний. Это отличает нас от большинства классических венчурных фондов, которые имеют в своем портфеле более 200 сделок. Ведь наши инвесторы — россияне, которые любят знать, что происходит с их капиталом. Если в портфеле 200 компаний, то отследить, что происходит в каждой, невозможно.

Зачем вы купили у муниципалитета Москвы сеть билетных касс МДТЗК? При чем тут вообще интернет и венчурные инвестиции?

Мы активно занимаемся консолидацией рынка онлайн-продаж билетов на спортивные и театрально-концертные мероприятия. Заниматься онлайном, не имея онлайн-точек, сложно, поэтому и покупали МДТЗК. Убежден, что в зрелищно-билетном сегменте российского рынка скоро произойдет такая же революция, как на рынке авиабилетов. Мы планируем консолидировать несколько компаний в рамках одного холдинга и контролировать около 30% российского рынка. Интернет и онлайн-активы станут работать в связке.

У нас никогда не было мысли, что инвестфонд будет создавать билетный холдинг и участвовать в государственных аукционах, это получилось эволюционным путем. Какая разница, как именно совершать выгодные сделки? Чем дольше инвестируешь, тем циничнее становишься. //сф

«Когда я говорю о деньгах, то представляю себе конкретный дом, который могу на них купить в каком-нибудь солнечном месте»

ОЛИМПИЙСКИЕ. ГЛАВНЫЕ. ТВОИ.

sochi.ru
2014 

— Паспорт болельщика* —
это твой пропуск в олимпийскую жизнь!

Светлана Журова

олимпийская чемпионка, Посол «Сочи 2014»

ПОДДЕРЖИ
НАШУ КОМАНДУ
С ПАСПОРТОМ
БОЛЕЛЬЩИКА!*



«В 2014 году весь мир будет следить за фантастической церемонией открытия первой в истории России зимней Олимпиады в Сочи. Сотни тысяч людей приедут в Сочи поддержать сильнейших спортсменов.

Как участница нескольких Олимпиад, я знаю, насколько важна спортсменам ваша поддержка! Также и мы — стараемся выступать, чтобы воспоминания об Олимпиаде сохранились в сердцах зрителей на всю жизнь».



PASS.SOCHI2014.COM

* Паспорт болельщика является картой регистрации зрителя. Кarta регистрации действует при наличии билета.

Олимпийские игры в Сочи:

- ◆ 17 дней
- ◆ 98 комплектов наград
- ◆ 80 стран мира
- ◆ 12 новых видов соревнований
- ◆ 6 000 спортсменов

Паспорт болельщика* — пропуск в насыщенную олимпийскую жизнь. С ним будут доступны сотни мероприятий на территории Олимпийского парка и концертных площадках города.

© Реклама

Билеты на Игры в Сочи: sochi2014.com

Изобретатель хаоса

Американец Джозеф Эйнхорн считает шопинг своей страстью, а интернет — своим пороком. Но именно на этих двух китах основан его сервис онлайн-покупок Fancy. Позаимствовав всего понемногу у Pinterest, Facebook, Google и Amazon, Эйнхорн создал уникальный проект, в котором переосмысlena сама идея шопинга в интернете.

Текст: Полина Русева

Фото: Jordan Hollender



Джозефу Эйнхорну 31 год, но он больше похож на подростка-спортсмена, чем на взрослого делового человека. Высокий, худощавый, бритый почти под ноль и всегда одетый в джинсы, футболку и кроссовки. Эйнхорна часто можно застать в разгар рабочего дня на площадке перед офисом на Манхэттене, где он в перерывах между совещаниями играет в баскетбол.

Корреспонденту СФ Эйнхорн представляется просто: «Привет, я Джо». В нем нет снобизма, он откровенно отвечает на вопросы, и уже через пять минут кажется, что разговариваешь с парнем из соседнего двора. На просьбу охарактеризовать себя несколькими словами Джо

Шопинг-сюрприз

ДЖО ЭЙНХОРН СДЕЛАЛ СТАВКУ НА ИМПУЛЬСНЫЙ СПРОС И НЕ ПРОГАДАЛ: ОБЪЕМ ПРОДАЖ ДОСТИГ \$100 ТЫС. В ДЕНЬ

отвечает без заминки: «Ничего особенного».

Но внешность Эйнхорна обманчива. Исполнительный директор финансовой корпорации InvestorForce Джим Сатлофф, знакомый с Эйнхорном более десяти лет, называет его визионером. «Джо видит на три шага вперед, — уверяет Сатлофф. — Это значит, что он может привлекать самых талантливых

людей и реализовывать са-
мые безумные идеи».

Визионерский талант,
стремление разрушать
правила и быть законодате-
лем мод в мире технологий
(так описывают Эйнхорна
его знакомые) воплотились
в 2011 году в проект Fancy (от
англ. «причуда, фантазия»).

Главная идея сервиса — рас-
сказать и показать пользователю самые классные в мире
вещи и дать возможность
приобрести их здесь и сейчас.
На официальном сайте Fancy
написано, что это «частич-
но магазин, частично блог,
частично журнал, частично
инструмент для закладок».
По числу размещенных
товаров проект конкурирует
с базой изображений Google,
по количеству комментари-
ев и социальных связей —
с Facebook, по аудитории
и активности размещаемого
пользователями контен-
та — с Pinterest, а по числу
заказов — с Amazon.

О победе над всеми интернет-
гигантами разом Эйнхорн
пока только мечтает. Но как
стартапер он уже сделал
почти невозможное: создал
проект в совершенно новой
рыночной нише и смог не
только монетизировать его,
но и вывести на самооку-
паемость. Объем продаж на
онлайн-площадке достигает
\$100 тыс. в день.

Совокупная аудитория Fancy
(сайт и мобильные прило-
жения) сейчас превышает
7 млн уникальных пользователей
в месяц. А ассортимент
площадки, который формиру-
ют потребители, ежедневно
пополняется сотней новых
товаров и исчисляется десят-
ками миллионов наименова-
ний. В прошлом году компа-

нии Apple и Amazon предпринимали
попытки купить Fancy.

Как Джо Эйнхорну удалось меньше чем
за два года создать стартап, интересный
и миллионам потребителей по всему
миру, и тысячам партнеров в индустрии
моды, туризма и искусства, и самым
именитым инвесторам?

ОЦИФРОВАННЫЙ МИР

В 16 лет школьник Джо Эйнхорн на-
чал работать в информационно-
аналитической компании Capital IQ.
Трудился по ночам и в выходные, а по
окончании школы не стал поступать
в университет и устроился на полный
рабочий день. Когда Эйнхорну было
22 года, Standard & Poors (подразделение
корпорации The McGraw-Hill) приобрел
Capital IQ за \$225 млн. Почти сразу после
сделки Джо Эйнхорн основал собствен-
ную ИТ-компанию Inform Technologies,
которая сейчас структурирует контент
на сайтах The Washington Post, CNN,
The Economist и др.

В 2009 году Эйнхорн создал фирму
Thing Daemon Inc. (сейчас развивает
Fancy). Тогда он горел идеей оцифровать
весь реальный мир: от еды и одежды
до достопримечательностей и картин,
и сделать глобальную энциклопедию
вещей по аналогии с энциклопедией
сайтов у Google.

Для реализации масштабного плана
Эйнхорн с командой создали компью-
терную программу Daemon, которая
в режиме нон-стоп рыщет по интернету,
распознает объекты и идентифицирует
их на основе текстовых описаний и те-
гов, а также по форме, размеру и цвету.
За год в виртуальной корзине Эйнхорна
скопились сотни миллионов объектов
и ежедневно добавлялись 1,5–2 млн
новых, но предпринимателю «чего-то не
хватало». Чего именно?

Как-то прогуливаясь по любимому
торговому центру Barneys в Нью-Йорке,
Джо Эйнхорн поймал себя на мысли,
что «бродить» по этому же магазину
в онлайне, на сайте Barneys.com, ему не
доставляет особого удовольствия. И вот
почему.

— Когда я иду в Barneys, — объясняет
шопоголик Эйнхорн, вальяжно отки-
нувшись на рабочем стуле и положив
ноги на стол, — я не знаю, какие вещи
увижу там сегодня, не знаю, что мне
понравится и что я куплю. Но я точно
знаю, что уйду счастливым и с покупкой.
Об онлайн-магазине я, к сожалению, не
могу сказать того же.

— Но Barneys — это в первую очередь
оффлайн-магазин. Естественно, у них не
получается перенести свой антураж из
реального мира в онлайн, — возражаю
я. — При этом сейчас полно классных
интернет-магазинов, заточенных под

онлайн-шопинг, так что всег-
да можно найти тот, который
вас устроит.

— Нельзя, — категорично
заявляет Эйнхорн и начи-
нает двигать компьютер-
ную мышку, пытаясь что-то
найти в Google. — Почти все
инновации в электронной
коммерции сегодня вертятся
вокруг поиска на сайте и дис-
kontных программ. Ну а если
я не знаю, что хочу? Что если
у меня нет задачи урвать
что-нибудь подешевле? Что
если я просто хочу себя по-
радовать?

В конце 2010 года Эйнхорн
решил перенести в онлайн-среду техно-
логии оффлайн-розницы и создать «благо-
приятную атмосферу для импульсного
шопинга в Сети». Кроме того, Эйнхорн
добавил в свой проект идею, которую
придумал Tumblr и развел Pinterest:
он позволил людям самостоятельно
наполнять ресурс контентом и делиться
им с другими пользователями.

ЭФФЕКТ НЕОЖИДАННОСТИ

Брелок для связки ключей с цветными
вязаными шапочками на каждый — \$15.
Номер в гостинице в Швейцарии с пано-
рамным видом на заснеженные горы —
от \$1,9 тыс. за ночь. Наручные мужские
часы Jaeger LeCoultre — \$40,5 тыс.
Открывая главную страницу Thefancy.
com, никогда заранее не знаешь, что по-

The Fancy как продолжение Pinterest

	The Fancy	Pinterest
Запуск	ФЕВРАЛЬ 2011	МАРТ 2010
Объем инвестиций	\$44 млн	\$338 млн
Количество сотрудников	ОКОЛО 50 ЧЕЛОВЕК	ОКОЛО 120 ЧЕЛОВЕК
Аудитория	40% ЖЕНЩИН И 60% МУЖЧИН ОТ 18 ДО 24 ЛЕТ, 44% ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ СЕРВИСА – ЖИТЕЛИ США	ПРЕИМУЩЕСТВЕННО ЖЕНЩИНЫ ОТ 25 ДО 34 ЛЕТ, 77% ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ – ЖИТЕЛИ США
Основная идея сервиса	ВОЗМОЖНОСТЬ ИСКАТЬ, ДОБАВЛЯТЬ, ОБМЕНИВАТЬСЯ С ДРУЗЬЯМИ И, ГЛАВНОЕ, ПОКУПАТЬ ПОНРАВИВШИЕСЯ ТОВАРЫ И УСЛУГИ	ВОЗМОЖНОСТЬ ДОБАВЛЯТЬ ИЗОБРАЖЕНИЯ, СОРТИРОВАТЬ ИХ В ТЕМАТИЧЕСКИЕ КОЛЛЕКЦИИ И ДЕЛИТЬСЯ ИМИ С ДРУГИМИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ
Бизнес-модель	КОМИССИЯ ОТ ПРОДАЖ НА САЙТЕ, ЕЖЕМЕСЯЧНАЯ ПОДПИСКА НА FANCY BOX И ДР.	С КОНЦА 2012 ГОДА КОМПАНИЯ ТЕСТИРУЕТ РЕКЛАМНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ НА САЙТЕ

Источники: Thefancy.com, Pinterest.com, comScore, данные СФ

падется на глаза. С одинаковой вероятностью это может быть работа скандално известного художника **Дэмиена Херста** или сумка из последней коллекции Dior. «Да, хаос — неотъемлемая часть идеи Fancy», — говорит Эйнхорн. Но за хаосом скрывается механизм, отложенный как швейцарские часы. Как работает сервис Эйнхорна? Например, пользователь добавляет на Fancy фотографию понравившейся ему рубашки и пишет к ней комментарий. Изображение появляется на сайте, а запись — в базе данных сервиса. Благодаря технологии Daemon по названию, тегам и ключевым словам в комментарии Fancy находит в базе нужную рубашку. Представитель компании, которая может продать эту вещь, получает уведомление от Fancy со ссылкой на изображение. Продавец видит отзывы клиентов, формирует торговый профайл с информацией о продукте и его стоимостью и передает в Fancy. После модерации предложение появляется на сервисе, но уже с ценой и описанием. Выгода очевидна для всех: пользователи могут приобрести товар, база Fancy обрастает новой продукцией, а компании-продавцы (Эйнхорн называет их мерчантами) получают дополнительный канал сбыта. При желании мерчанты могут сами выкладывать на Fancy товары для продажи. Но Эйнхорн продвигает другой способ «выкладки». Вслед за Pinterest предприниматель создал простейший механизм для интеграции кнопки Fancy на любой сайт. Например, просматривая ассортимент YSL.com

(Yves Saint Laurent), человек может нажать кнопку Fancy рядом с понравившимся ему товаром — и он появится на Thefancy.com. «Сервисы вроде Fancy круче Pinterest или Tumblr, потому что заточены под конкретную задачу — продавать. И умеют это делать. С помощью Pinterest мы продаем примерно десять товаров в месяц, а благодаря Fancy — в два-три раза больше. Это, конечно, копейки в нашем обороте, но тенденция очевидна», — рассказывает СФ представитель крупного американского интернет-магазина одежды и обуви (торгует премиум-марками). За продажи на сайте Fancy Эйнхорн берет 10% — «копейки при нашей марже», уверяет собеседник СФ. — У нас легко совершать покупки, — говорит Эйнхорн, снова уткнувшись в монитор и прокручивая мышкой главную страницу Thefancy.com. — Легко ведь? Легко. Оформление заказа заняло у меня около пяти минут. А если заранее заполнить и сохранить все необходимые поля в своем аккаунте (адрес доставки, платежные реквизиты и др.), заказ делается менее чем за минуту.

Часть товаров, размещенных пользователями на Fancy, можно приобрести, не покидая сайт. То есть в этом случае сервис Эйнхорна работает как привычный онлайн-магазин. Другие товары (например, туфли Jimmy Choo) можно купить по прямой ссылке на сайт продавца, которую Fancy размещает с изображением. Тут Fancy работает как сайт-агрегатор. Эйнхорн стремится к тому, чтобы абсолютно все товары можно было приобрести непосредственно на Fancy. И даже в этом стремлении он уникален.

Дело в том, что почти все сервисы в нише социального шопинга вроде Wanelo.com и Kaboodle.com сегодня работают иначе: переадресовывают покупателя на сайт продавца. Именно такую схему выбрал основатель Pinterest **Бен Сильберманн**. Сервису не нужно создавать инфраструктуру для продаж, можно просто брать комиссию за сделанные заказы.

«В гонке за лидерство в сегменте социального шопинга победит тот, кто сможет предоставить своим пользователям наиболее простой, удобный и понятный сервис», — уверен **Левон Данильянц**, управляющий директор сервиса Supercashback.ru. Собственно поэтому Эйнхорн хочет все и сразу. Он уверен, что, только контролируя все процессы, можно добиться удобства и ясности.

Как происходит заказ товара на Pinterest? Когда пользователь видит фотографию понравившейся вещи и переходит по размещенной рядом ссылке на сайт продавца, то зачастую попадает на главную страницу интернет-магазина. И нужно потратить немало времени и сделать много кликов, чтобы найти интересующий товар.

Совершая покупку непосредственно на Fancy, пользователь может быть уверен, что товар есть в наличии, так как система сервиса проверяет эту информацию при оформлении заказа. Переходя по ссылке на сайт продавца на том же

Pinterest, вы не можете быть уверены в наличии товара. Аудитория Fancy сегодня почти в два с половиной раза меньше, чем у Pinterest,— 7 млн уникальных пользователей в месяц против 16 млн. Но, по оценке западных экспертов, клиенты сервиса Fancy ежедневно генерируют почти в 22 раза больше контента, чем поклонники Pinterest.

Эйнхорн эту статистику не подтверждает и не опровергает, но говорит, что каждый день пользователи нажимают кнопку Fancy — аналог Pin в Pinterest — около 1 млн раз. — Моя идея была такая: мы расскажем о самых классных вещах в мире, а вы нажмете кнопку Fancy, — рассказывает Эйнхорн. — Когда продавцы и брэнды увидят спрос на свою продукцию или услуги, они все придут к нам.

Предприниматель не ошибся. Сегодня на Fancy представлены товары и услуги более чем от 2,5 тыс. мерчантов.

ЗВЕЗДНЫЙ ДЕСАНТ

Джек Дорси, основатель сервиса микроблогов Twitter и мобильной платежной компании Square; Крис Хьюз, соучредитель Facebook; Майнард Вебб, бывший операционный директор eBay; Франсуа-Анри Пино, владелец крупнейшей фэшн-корпорации Pinault-Printemps-Redoute с годовым оборотом \$25 млрд (владеет брэндами Gucci, Bottega Veneta, Balenciaga и др.), — это далеко не полный список инвесторов Thing Daemon. За время существования компании около 20 инвесторов вложили в нее \$45 млн.

— Как вам удалось привлечь столь звездный состав инвесторов? — спрашиваю я Эйнхорна.

— У меня есть два ключевых пункта в общении с инвесторами: я люблю дело, которое развиваю, и могу доказать, что сделаю его классно, — отвечает предприниматель. — Понимаешь, наши инвесторы — потребители. Если проект им нравится с потребительской точки зрения, значит они хотят участвовать в нем финансово.

Действительно, инвесторы проекта имеют аккаунты на Fancy. Причем все профайлы активные и часто обновляются. На маркетинг и рекламу Эйнхорн не тратится (более 90% расходов — зарплатный фонд на 50 сотрудников и обслуживание сервиса). Предприниматель придумывает фишки, которые не требуют денежных вливаний. Так, за каждого приведенного на сервис друга пользователь получает на счет \$1, а если знакомый еще и купит что-то, то \$10.

«Ежедневно у нас регистрируются более 20 тыс. клиентов», — гордится Эйнхорн. Впрочем, приток пользователей на самом деле стимулируют вовсе не дополнительные \$10 на счет. Главную роль в продвижении Fancy играют знаменитости.

Когда год назад популярный рэпер и одновременно любимый исполнитель Эйнхорна Канье Уэст написал в Twitter: «Fancy — это реально наркотик», серверы компании чуть не обрушились из-за потока пользователей. У страницы Fancy в Twitter более 55 тыс. фолловеров, среди которых, например, дизайнер Марк Джейкобс, певица Пинк, актер Эштон Катчер (также инвестор Fancy).

В конце прошлого года предприниматель придумал (а скорее подсмотрел у сервиса Birchbox) ежемесячную подписку под названием

Box. За \$39 в месяц (без учета доставки) пользователь получает большую коробку с различными товарами, полная розничная стоимость которых более \$80. К популяризации подписки Эйнхорн привлек сначала Пинк, а потом и Катчера — якобы звезды сами собрали предметы, которые попали в Box. Коробку от Катчера купили более 5 тыс. пользователей Fancy.

В середине марта нынешнего года число ежемесячных подписчиков превысило 10 тыс. человек. Средний уровень маржи Fancy — 20%.

Лучшие продавцы и лучшие инвесторы, лучшие товары и услуги, отобранные самим пользователями, и лучшие консультанты по стилю, в роли которых выступают звезды. Эйнхорну удалось реализовать то, что он задумал два года назад. Осталось оставить позади Google, Pinterest, Facebook и Amazon. Или хотя бы встать в один ряд с ними. //сф

РТ-СТРОИТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
Группа Государственной Корпорации
РОСТЕХНОЛОГИИ 

ОАО «РТ - Строительные технологии» – специализированная организация по продаже непрофильных активов Государственной корпорации «Ростехнологии»

**АУКЦИОН
ПРОДАЖА БИЗНЕСА**

**100% пакет акций
ОАО «Завод слуховых аппаратов «РИТМ»**

**г. Москва
Дмитровское шоссе д. 81
20 767 кв.м/2,3 га**

Подробная информация об аукционах размещена на сайте:

www.stroytech-rt.ru

Реклама

С миру по монетке

За три с половиной года через краудфандинговую площадку Kickstarter.com собрали деньги более 37 тыс. проектов. Общая сумма финансирования превысила \$517 млн. «Секрет фирмы» представляет десять проектов, которые привлекли крупнейшие инвестиции в своих категориях.

Текст: Полина Русева



PEBBLE: E-PAPER WATCH

Категория
Дизайн
План по инвестициям
\$100 тыс.
Объем привлеченных
средств
\$10,3 млн
Число инвесторов
Около 68,9 тыс. человек



Шестеро разработчиков из Пало-Альто создали прототип наручных часов

Pebble, которые синхронизируются со смартфонами на iOS- и Android-платформах. Свой первый миллион долларов друзья собрали на Kickstarter всего за два дня, а итоговый объем инвестиций \$10,3 млн Pebble и вовсе стал рекордным для площадки. Часы имеют черно-белый экран, созданный на основе электронной бумаги, и четыре кнопки управления на корпусе. Pebble умеет выводить на экран часов информацию со смартфона: уведомления о входящих вызовах, текст поступающих SMS, сообщения из Twitter и Facebook. На Getpebble.com принимаются предварительные заказы. Цена Pebble — \$150.



Ouya

Категория
Игры
План по инвестициям
\$950 тыс.
Объем привлеченных
средств
\$8,6 млн
Число инвесторов
Около 63,4 тыс. человек



Глава Ouya Inc. и исполнительный директор компании Boxer8 Джуллия Урман

в июле 2012 года представила на Kickstarter.com прототип домашней игровой консоли размером с кубик Рубика. В первый день инвесторы переводили деньги на создание приставки Ouya каждые шесть секунд, а запланированные \$950 тыс. были собраны за восемь часов. Консоль оснащена четырехъядерным процессором Nvidia Tegra 3 и работает на базе последней версии операционной системы Android 4.2 Jelly Bean. Интерес к приставке проявили не только инвесторы, но и разработчики игр: в магазине приложений Ouya Store насчитывается около 500 игр. Приставка поступит в продажу в апреле по цене \$99.



KICKSTARTER.COM

Kickstarter — платформа коллективного сбора средств (крауд-фандинг) на реализацию различных проектов. Инициаторы проектов должны зарегистрироваться на площадке, пройти модерацию Kickstarter и иметь счет в американском банке. В объявлении о сборе средств команде необходимо указать временной отрезок и минимальный объем денег, который планируется собрать. Если по истечению заявленного срока инвестиции в проект будут меньше запланированных, Kickstarter возвращает деньги инвесторам. После окончания этапа финансирования инициаторы проектов не имеют права редактировать или удалять какую-либо информацию с Kickstarter — все опубликованные материалы хранятся в открытом доступе.

5%

привлеченных средств составляет комиссия сайта Kickstarter.com. Дополнительные 3–5% берет Amazon, поскольку деньги проходят через его платежную систему

4543

Столько проектов в категории «Игры» прошли через Kickstarter.com. В совокупности они привлекли около \$105 млн



FORM 1

Категория
Технологии
План по инвестициям
\$100 тыс.
Объем привлеченных
средств
\$3 млн
Число инвесторов
Около 2,1 тыс. человек



Компания Formlabs из Массачусетса решила совершить прорыв в 3D-печати и создать принтер максимально высокого разрешения по минимальной цене. Почти все существующие 3D-принтеры работают по принципу «слой за слоем». Основная задача — минимизировать толщину слоев и повысить четкость воспроизведения деталей. В Form 1 используется лазерная стереолитография: луч слой за слоем «рисует» на жидком пластике нужную деталь, и та часть материала, на которую попадает лазер, твердеет. Подобная технология позволяет Form 1 уменьшить толщину слоя — она в четыре раза меньше, чем, например, у принтера-конкурента Replicator 2. Принтер Form 1 был представлен на Kickstarter осенью 2012-го и за два дня собрал \$700 тыс. Сейчас на сайте Formlabs.com можно сделать предзаказ по цене \$3,3 тыс.



THE ORDER OF THE STICK

Категория
Комиксы
План по инвестициям
\$57,8 тыс.
Объем привлеченных
средств
\$1,3 млн
Число инвесторов
Около 15 тыс. человек

Комикс The Order of the Stick («Орден палки») создал американский художник Рич Барлью еще в 2005 году. Изначально Барлью хотел сделать забавную пародию на настольную ролевую фэнтези-игру Dungeons & Dragons. Но неожиданно для самого автора шутливый комикс превратился в полноценную эпическую сагу с десятками ярких персонажей и захватывающих сюжетных линий. Рич Барлью уже издал серию книг на основе комикса (тиражи были полностью распроданы), выпустил настольную игру по мотивам The Order of the Stick и сейчас регулярно выкладывает свежие комиксы на своем сайте Giantitp.com. Год назад художник начал кампанию по сбору денег на Kickstarter — на повторную печать своего самого популярного сборника War and XPs (полноцветные 300 страниц формата А4). Для печати минимального тиража Барлью требовались \$58 тыс. — художник собрал в 22 раза большую сумму.



Комикс The Order of the Stick («Орден палки») создал американский художник Рич Барлью еще в 2005 году. Изначально Барлью хотел сделать забавную пародию на настольную ролевую фэнтези-игру Dungeons & Dragons. Но неожиданно для самого автора шутливый комикс превратился в полноценную эпическую сагу с десятками ярких персонажей и захватывающих сюжетных линий. Рич Барлью уже издал серию книг на основе комикса (тиражи были полностью распроданы), выпустил настольную игру по мотивам The Order of the Stick и сейчас регулярно выкладывает свежие комиксы на своем сайте Giantitp.com. Год назад художник начал кампанию по сбору денег на Kickstarter — на повторную печать своего самого популярного сборника War and XPs (полноцветные 300 страниц формата А4). Для печати минимального тиража Барлью требовались \$58 тыс. — художник собрал в 22 раза большую сумму.

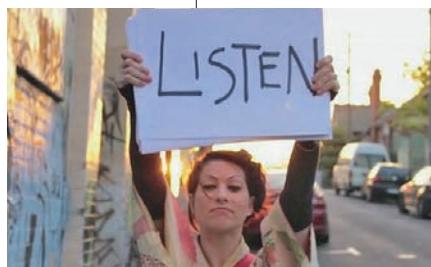


AMANDA PALMER

Категория
Музыка
План по инвестициям
\$100 тыс.
Объем привлеченных
средств
\$1,2 млн
Число инвесторов
Около 25 тыс. человек

36-летняя американская панк-кабаре-певица **Аманда Палмер** любит читать лекции о том, как правильно просить деньги. Благо подобного опыта у Палмер предостаточно. В 2010-м певица с помощью Kickstarter собрала \$8,6 тыс. на запись альбома для знакомого пианиста **Тритана Аллена**, через год — \$133 тыс. на гастрольный мини-тур для себя и своей команды. Весной 2012 года почти 25 тыс. человек перечислили Аманде Палмер около \$1,2 млн на запись ее нового альбома *Theatre is Evil*. Альбом американской певицы стал первым и пока единственным музыкальным проектом, собравшим на Kickstarter более \$1 млн (второй по объему финансирования проект в категории «музыка» — *Brand New Mindless Self Indulgence*, получивший

\$225 тыс.). Альбом *Theatre is Evil*, записанный вместе с The Grand Theft Orchestra, вышел в сентябре прошлого года, после чего певица отправилась в гастрольный тур.



VIDEO GAME HIGH SCHOOL: SEASON 2

Категория
Кино и видео
План по инвестициям
\$636 тыс.
Объем привлеченных
средств
\$808,3 тыс.
Число инвесторов
Около 10,6 тыс. человек



27-летний **Фредди Вонг**, владелец и руководитель продюсерской компании Overcrank Media в Лос-Анджелесе, — звезда YouTube, известный своими юмористическими роликами про геймеров и пародиями на боевики. Осенью 2011 года Вонг с друзьями-партнерами придумал *Video Game High School* («Высшая школа видеоигр») — онлайн-сериал про будущее, где центром мироздания стали видеоигры, а лучшие геймеры превратились в звезд шоу-бизнеса. На Kickstarter Вонг в октябре 2011 года собрал \$274 тыс. на создание первого сезона VSHS, девять серий которого вышли спустя полгода. В начале 2013-го Вонг решился на продолжение и не прогадал: если на первый сезон деньги «пожертвовали» 5,7 тыс. человек, то на продолжение уже вдвое больше людей. Да и сумма привлеченных средств выросла почти втрое.



NOMIKU

Категория
Еда
План по инвестициям
\$200 тыс.
Объем привлеченных
средств
\$586,1 тыс.
Число инвесторов
Около 1,9 тыс. человек

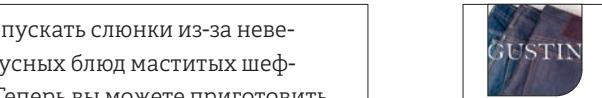
«Не стоит пускать слюнки из-за невероятно вкусных блюд маститых шеф-поваров. Теперь вы можете приготовить любимую еду самостоятельно, не выходя из дома!» — обещает специалист в области плазмофизики и создатель прибора Nomiku Эбе Феттерман. Подобное обещание позволило Феттерману летом прошлого года собрать на Kickstarter более \$586 тыс. от почти 2 тыс. человек на серийное производство кухонного девайса. Прибор Nomiku — это иммерсионное СВЧ-устройство, где пища готовится в вакууме (при помощи циркуляции пара), при фиксированном температурном режиме. Кухонный прибор прост в применении: имеет один переключатель для регулировки температуры и дисплей, отображающий выбранный режим. Для Nomiku не нужно покупать специальную посуду. От других подобных устройств Nomiku отличает миниатюрный размер и выигрышная цена.



TO BE OR NOT TO BE: THAT IS THE ADVENTURE

Категория
Издательское дело
План по инвестициям
\$20 тыс.
Объем привлеченных
средств
\$580,9 тыс.
Число инвесторов
Около 15,4 тыс. человек

читателям выбрать одного из главных персонажей «Гамлета» (Гамлет, Офелия, Король-отец) и самостоятельно решить его судьбу — каждый раз художник предлагает читателю на выбор несколько вариантов развития сюжета. Помимо изначально задуманной книги художник также придумал коллекционное издание с дополнительной главой о Йорике и игрушечным черепом в комплекте.



GUSTIN

Категория
Мода
План по инвестициям
\$20 тыс.
Объем привлеченных
средств
\$449,7 тыс.
Число инвесторов
Около 4 тыс. человек

Основатели премиальной мужской марки Gustin создали первую пару джинсов ручной работы шесть лет назад. За это время компания успела наладить отношения с 14 бутиками США и разочароваться в розничной торговле. Для того чтобы снизить цену на свою продукцию и создать коллекцию джинсов на основе рекомендаций покупателей, модельеры Gustin в начале 2013 года вышли на Kickstarter. «Если мы соберем \$20 тыс., сможем купить все необходимые материалы и выпустим эксклюзивную серию джинсов ручной работы. Если сумма превысит \$40 тыс., создадим полноценную линию денима в соответствии с вашими пожеланиями», — пообещали основатели Gustin. Обладателями премиальных джинсов захотели стать более 4 тыс. человек.



THE OLYMPIC CITY

Категория
Фотография
План по инвестициям
\$45 тыс.
Объем привлеченных
средств
\$66,2 тыс.
Число инвесторов
Около 1,5 тыс. человек

Фотограф Джон Пак и режиссер Гари Хаствит год назад задумали фотопроект, посвященный городам, где проходили Олимпийские игры. Основная задача проекта The Olympic City — показать «жизнь после», то есть рассказать о том, что происходит с городами по окончании игр, которые принимающей стороне всегда обходятся в миллионы долларов, и как меняются судьбы жителей после массовых застроек и наплыва туристов. Судя по новостям на сайте [Olympiccityproject.com](http://olympiccityproject.com), Пак и Хаствит уже сняли восемь городов (например Афины, Барселону, Рим), в ближайших планах — Пекин и Лондон. Кроме того, в марте текущего года партнеры-художники должны были выпустить полноформатную арт-книгу объемом около 200 страниц и ограниченным тиражом 1 тыс. копий. //сф



«Невозможно выиграть в лотерею, не покупая лотерейный билет»



СТАНИСЛАВ ПРОТАСОВ,
сооснователь и глава разработки Parallels

«На пути компании от стартапа к большому бизнесу всегда существует этап, когда на первый план выходят люди, которые обеспечивают денежный поток. Они обязаны быть „антиинновационными“»

Инновации редко возникают по заказу. Ни Александр Попов, ни Гульельмо Маркони не хотели создать телефон, но им это удалось. У нас в компании то же самое. Ни одной инновации мы не предвидели. Возникала идея, мы ее начинали осуществлять, и она трансформировалась во что-то новое. Бывало и так, что ничего не получалось. 50 на 50.

Один из популярных продуктов Parallels позволяет запускать Windows на компьютерах Mac. Как появилась эта инновация? Команда **Коли Добровольского** делала технологию виртуализации для операционной системы IBM OS/2. Эта древняя ОС работала практически во всех банкоматах. Уже в начале 2000-х было понятно, что она умирает, а значит, владельцам банкоматов придется менять компьютеры или как-то запускать современные приложения в устаревшей системе. На этом Николай и его команда хотели заработать, выпустив софт, который позволял одной операционной системе работать в другой. Но по разным причинам продукт не «взлетел».

Тем не менее эта технология нашла применение на другом поле. В 2006 году, после того как Apple перешла на процессоры Intel, у основателя Parallels **Сергея Белоусова** родилась идея: а что если на компьютерах Apple люди захотят запускать Windows — Mac не поддерживает кучу приложений и не имеет аналогов, существующих на Windows. Мне перспективы казались туманными, но моя роль всегда была делать продукт из идеи, забывая про личное отношение. Нам повезло, инновация оказалась востребована по всему миру. На пути компании от стартапа к большому бизнесу всегда существует этап, когда на первый план выходят не инноваторы, а люди, способные методично работать над улучшением существующего продукта. Их роль начинает расти. Потому что они обеспечивают денежный поток. Эти люди обязаны быть «антиинновационными», иначе им трудно выпускать продукт вовремя. Моя первая реакция на любые новые идеи в большинстве случаев была скептической. К счастью, Сергей бывает убедительным.

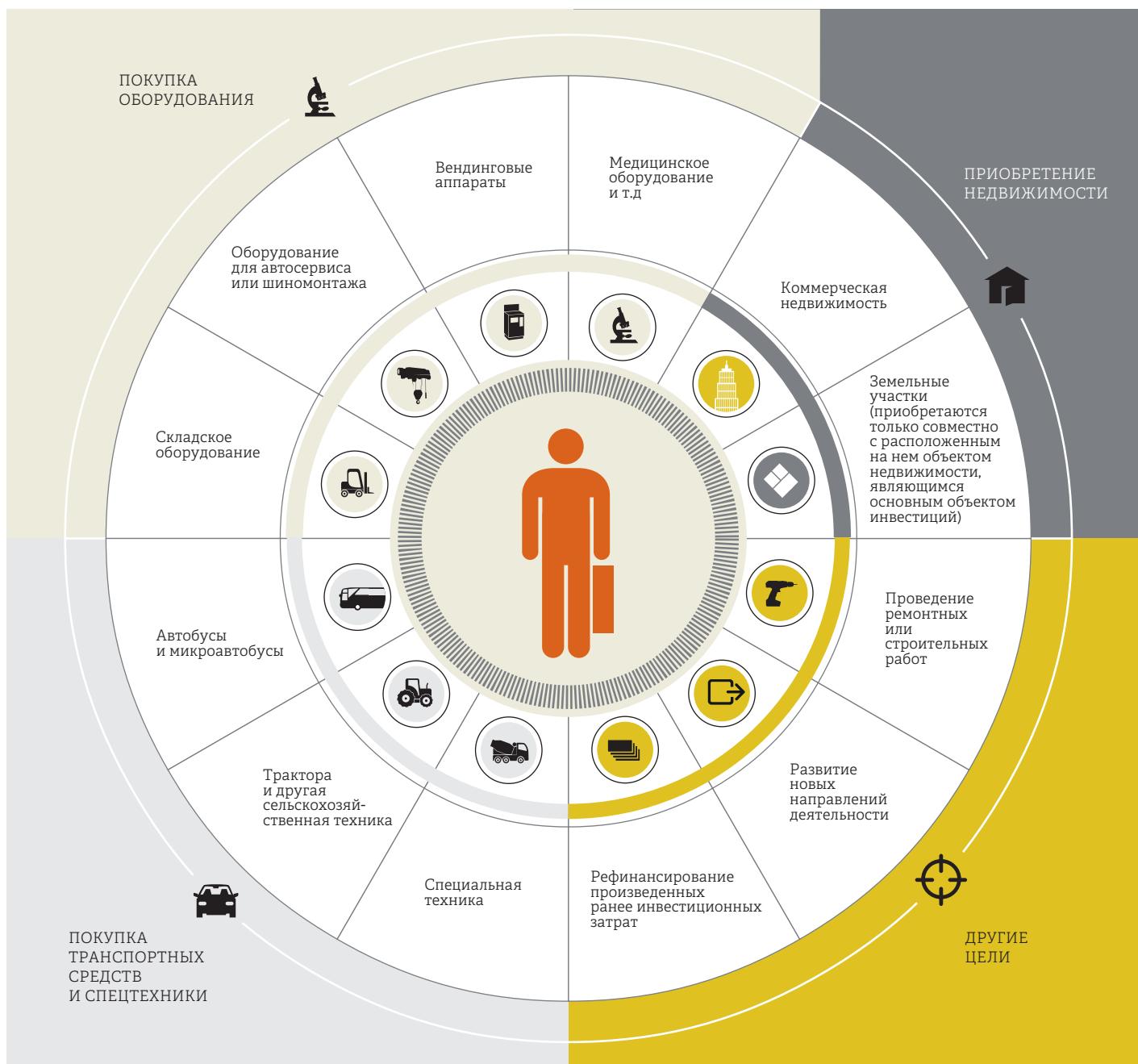
Это настоящий вызов для компании, который может привести к ее смерти. Яркий пример — компания Ashton-Tate. Она была одной из большой тройки в 1980-х наряду с Microsoft и Lotus. Кто теперь ее вспомнит? Она умерла именно потому, что инновации кончились, а компания выпускала слегка улучшенную версию своего продукта. Выход? Не жалеть денег на исследования и разработки. И самое главное — быть готовым к тому, что результата может не быть. Для человека вроде меня это очень тяжело. Я годами учился мириться с тем, что деньги и время тратятся на проекты без видимого результата.

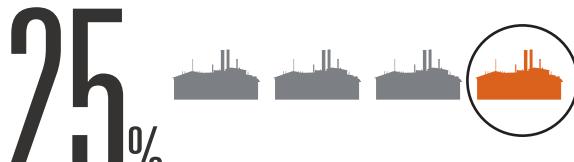


Рост в кредит

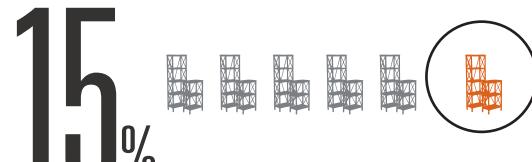
Чтобы малому и среднему бизнесу выстоять в конкурентной борьбе, важно принять правильное решение в правильное время. Что если для реализации задуманного в данный момент не хватает собственных средств? О том, где найти инвестиции, чтобы обновить оборудование, приобрести автомобиль, расширить производственные площади, мы покажем на примере кредитной линейки Банка «Уралсиб».

ДЛЯ ЧЕГО ВАМ НУЖНЫ ДЕНЬГИ?



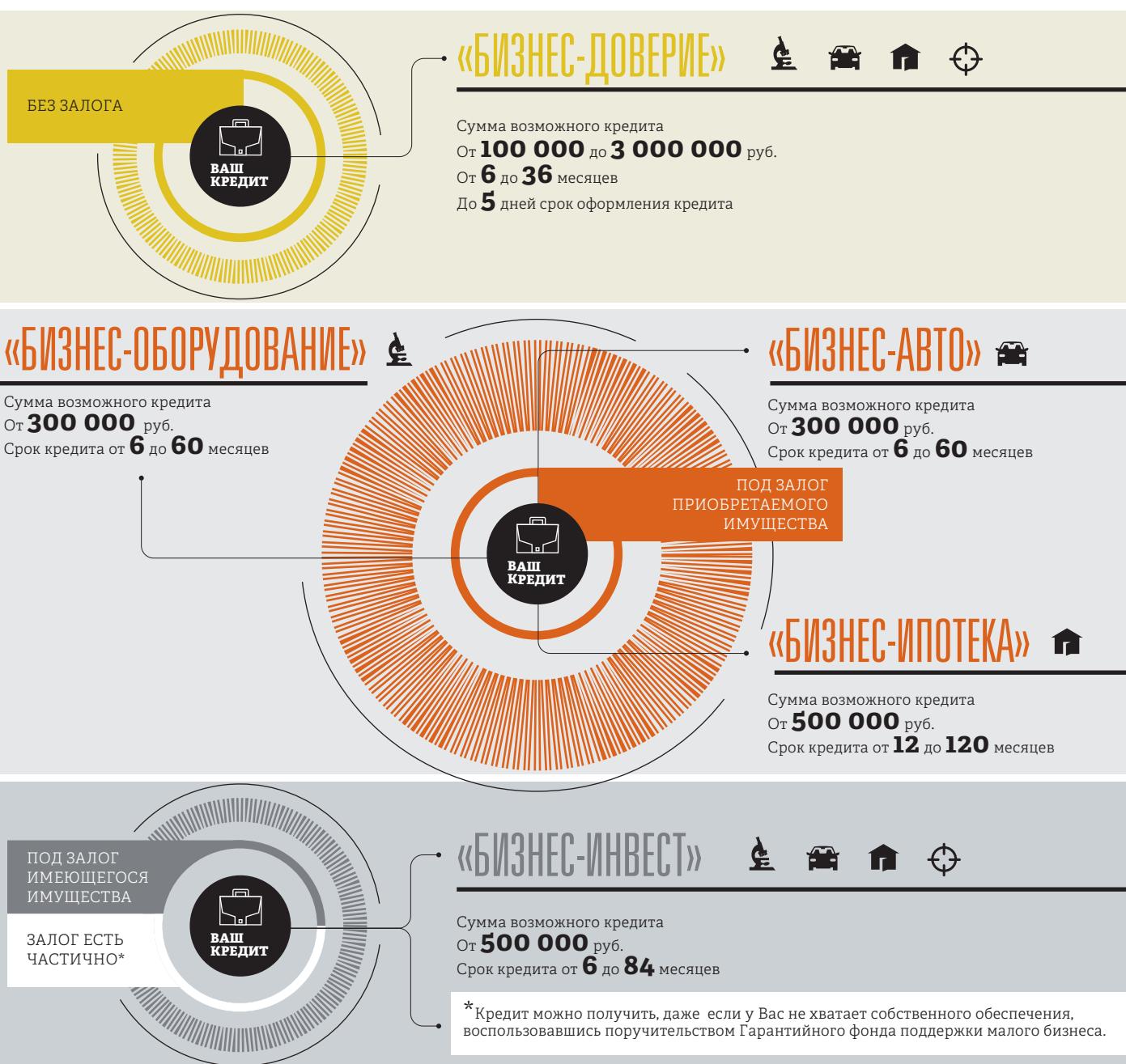


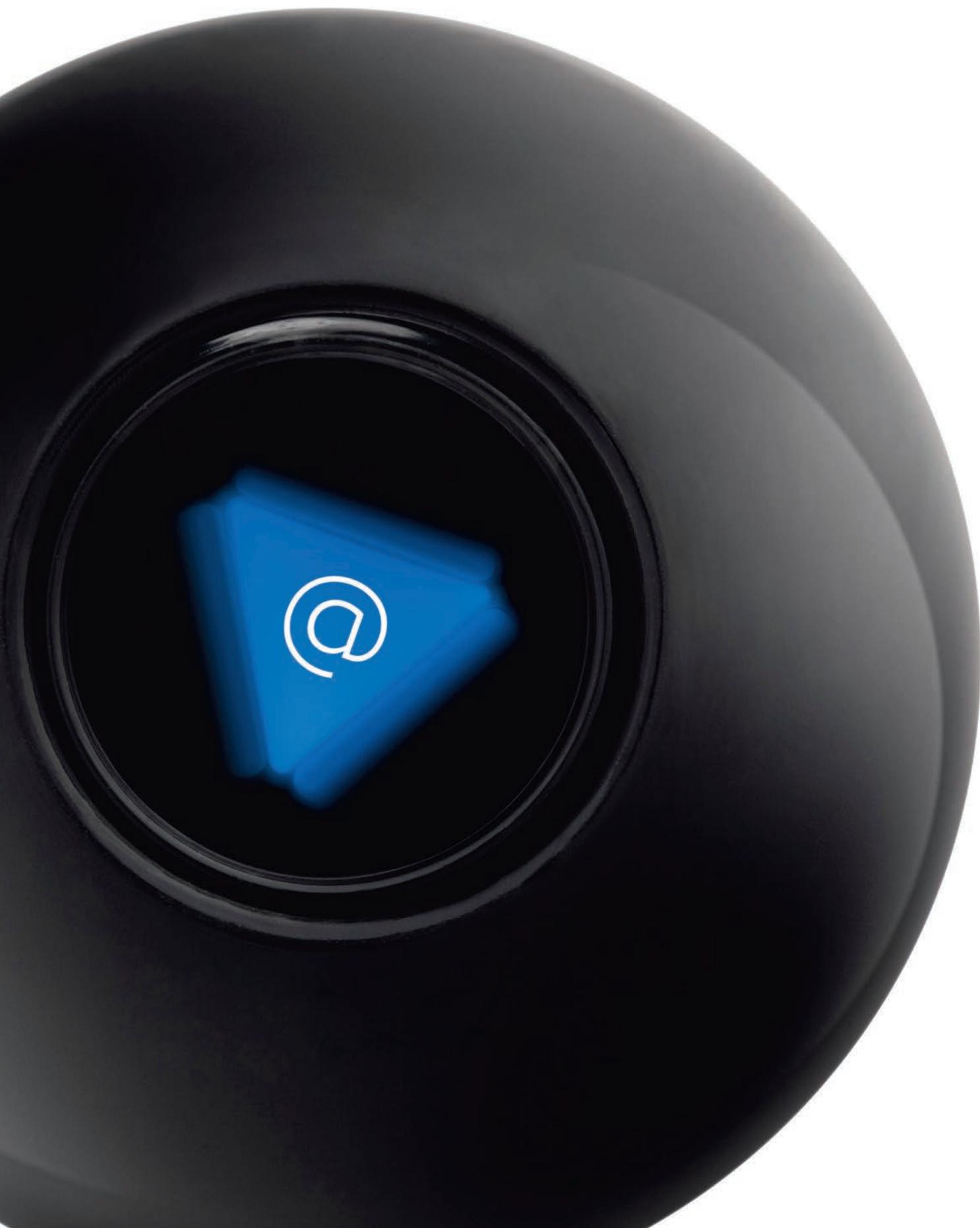
Источник: ВЦИОМ



Источник: ВЦИОМ

КАКОЙ КРЕДИТ ВАМ ПОДОЙДЕТ?





Гадание на интернете

Бизнес учится зарабатывать на предсказаниях. У этого рынка огромная сырьевая база. Публикации в СМИ, записки аналитиков, данные пользователей — ресурс, из которого производится будущее.

Текст: Константин Бочарский

Иллюстрация: Данила Жестарев

Фото: Федор Телков

Когда Кристоферу Альбергу, создателю сервиса Recorded Future, пересказали одну из линий последнего романа Уильяма Гибсона «Zero History» — о возможности одного из героев в точности предсказывать будущее, но только на несколько минут, — первой реакцией Альберга был вопрос: «Какие он использовал вводные данные?» Реакцию Альберга можно понять. Герой произведения Гибсона — его прямой конкурент. Кристофер Альберг тоже предсказывает будущее. Для этого его компания Recorded Future переполачивает 300 тыс. документов в час, сканируя около 250 тыс. источников. Его клиенты — финансовые аналитики и разведслужбы, в его компанию проинвестировали Google и ЦРУ.

Recorded Future — не алхимики информационного общества. Predicting Analysis — предсказательный анализ, или анализ будущего, — отрасль, в работу которой включились все крупнейшие поставщики решений по работе с данными. Игроков этого рынка объединяет одна идея — превращение хаоса сырых данных в структурированный контент, на основании которого можно делать достоверные выводы. Эта трансформация приносит неплохие дивиденды. Если в XVII веке предприниматели сообразили, что сверхприбыль можно получить, просто упаковывая весовой товар — мыло или крупы, то в XXI веке

«В вашем смартфоне есть список дел, в СМИ содержатся анонсы будущих событий. Каждого из нас окружает свое „микробудущее“, и оно нам уже известно»



Бюро прогнозов

СЕРГЕЙ ГОРШУНОВ УМЕЕТ ОТЛИЧАТЬ ВЕРНЫЕ ПРЕДСКАЗАНИЯ ОТ ОШИБОЧНЫХ

похожая ситуация происходит с данными. Разница в том, что сырье в этой новой отрасли производить не нужно, мало того — объем его нарастает угрожающими темпами.

GOOGLE ДЛЯ НОСТРАДАМУСА

«Мы исходим из того, что мир и так знает много чего о будущем, — говорит Альберг. — У вас есть календарь с запланированными делами в смартфоне, а в публикациях СМИ содержится масса анонсов будущих событий. Каждого из нас окружает собственное „микробудущее“, и оно вам уже известно».

Recorded Future выкачивает из сети гигабайты данных — за почти три года работы в ее базах собраны более 5 млрд структурированных фактов, а затем всматривается в них в поисках сигналов из будущего.

«Представим сообщения, что президент Путин отправится с визитом в Китай в следующую пятницу или какая-то компания собирается открыть фабрику в Малайзии в следующем году. Мы агрегируем эти сигналы о будущем, классифицируем и устанавливаем связи. Так мы можем ответить на вопросы, например, „Какие политические события произойдут в Китае на следующей неделе?“ или „Какие запуски продуктов будут на этом рынке?“, и получаем ответ. И в этом нет магии».

Recorded Future создает карту будущих событий, анализируя открытые веб-источники. За доступ к будущему компания берет минимум \$149. Такая месячная плата дает пользователю доступ к выборкам данных по интересующим темам, с возможностью сортировать и преобразовывать данные по времени, регионам и объектам мониторинга. Бесплатно пользователь получает доступ к интерактивной инфографике на темы, подготовленные самим проектом. Сфера интересов проекта определяется основными группами клиентов: финансовые аналитики, разведслужбы и подразделения конкурентных разведок крупных компаний. Она простирается от политических отставок, революций и потрясений до динамики курсов акций и запусков новых продуктов. Способность предсказывать требует структурировать хаос. Recorded Future ведет свой каталог объектов, таких как «люди», «организации», «компании», «места», «события». Для каждого объекта предусмотрена своя система категорий. Например, «место» — страна, город, адрес, GPS-координаты. «События» — митинги, катастрофы, сделки, акции протеста. Затем нужно установить взаимосвязи. Каждый объект получает привязку ко времени и «контекст» — информацию, которая не содержится в выкаченном из Сети документе. Например, должность персоны, компания — разработчик технологии. Метрики позволяют задать вес, определяющий значимость событий, а также позитивную или негативную коннотацию.

Recorded Future гордится, что в 2010 году смог предсказать революцию в Йемене, есть в его послужном списке и точные прогнозы событий на финансовом рынке. Сегодня в блоге компании можно найти график спикеров Ливийской революции или карту ключевых политических фигур в Ираке, влияющих на торговлю сигаретами в стране. Хотите знать, что будет с продажей табака в Ираке, — следите за тем, что говорят эти люди. Recorded Future берет неструктурированную информацию и превращает в стандартные кирпичики данных. Дальше из них можно строить будущее. Так работают все Ноstrадамусы эпохи Google.

СИГНАЛЬНАЯ СИСТЕМА

«Не боитесь, что вас, журналистов, скоро заменят роботы?» — спрашивает **Сергей Горшунов**, основатель проекта Prognolic.com, ссылаясь на новости, в которых говорится, как компьютерные программы научились писать вполне осмысленные тексты. Горшунов занимается обратным. Он берет статьи и новости об акциях американских компаний и с помощью алгоритмов предсказывает движение цены на эти бумаги.

Когда в середине 1990-х Горшунов занялся игрой на бирже, первое, с чем он столкнулся, была нехватка информации. «Играть на бирже не умел никто. Знания собирали по крупицам, смотрели в рот брокерам. А те знали не больше нас», — вспоминает он. Дефицит информации создавал спрос на экспертное мнение — звездами финансовых рынков становились аналитики. Доверие к их прогнозам базировалось на силе персонального бренда. И Сергей задался вопросом, соответствует ли сила бренда качеству предсказания. Так он начал сопоставлять прогнозы аналитиков и их исполнение.

Первые записи Горшунов делал от руки. «Расчертывал лист, записал столбиком фамилии и стал отмечать: сбылось, не сбылось», — вспоминает он. Затем бумагу сменил Excel. А вскоре Горшунов, освоив по учебникам UML — язык проектирования программного обеспечения, заказал программу индийским программистам. Ее основой стал рейтинг аналитиков, рассчитываемый на основании исполнения прогнозов.

Проект развивался, и в 2011 году кто-то из приятелей подкинул Горшунову ссылку на смотрины стартаперов, которые проводил в Москве только что созданный **Игорем Мацанюком** инкубатор Farminers. Смотрины прошли успешно, Prognolic получил \$150 тыс. посевых инвестиций от Farminers, и в начале 2012 года сервис открылся для пользователей. Сейчас в базе Prognolic.com около 2 тыс. аналитиков из 350

\$24 млрд

достигнет объем рынка Big Data к 2016 году, по оценке исследовательской компании IDC

организаций — банков и брокерских компаний. Ежедневно Prognolic записывает в свою базу около 50 рекомендаций. Каждую из них сервис относит к определенной отрасли, выявляет причину, на основании которой дан прогноз, фиксирует рекомендации. Затем сопоставляет прогноз с реальным поведением цены на конкретную бумагу, оценивает его качество (проигравшие или выиграли, и сколько, если бы следовали прогнозу)

и на основании виртуальных выигрышей и проигрыш вычисляет рейтинг аналитика. Рейтинг — не единственный инструмент оценки точности предсказаний. Фавориты Горшунова — сигналы от инсайдеров и так называемый surprise reaction — реакция на сюрпризы. «Сигналы от инсайдеров — это сделки топ-менеджеров с акциями своих компаний, — поясняет Горшунов. — Инсайдер обязан опубликовать информацию о такой сделке в течение двух суток с момента ее совершения. Правда, ежедневно на сайте SEC публикуется примерно 2 тыс. таких сообщений, и уследить за этим потоком человеку сложно».



**РТ-СТРОИТЕЛЬНЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ**
Группа Государственной Корпорации
РОСТЕХНОЛОГИИ 

+7 (985)767-40-94

www.stroytech-rt.ru

ОАО «РТ - Строительные технологии» — специализированная организация по продаже непрофильных активов Государственной корпорации «Ростехнологии»

АУКЦИОН

ПРОДАЖА БИЗНЕСА

100% пакет акций

ОАО «Технологическое оснащение»

г.Санкт-Петербург
ул.Белоостровская д.28
13 226 кв.м/1,4 га

Подробная информация об аукционах размещена на сайте:
www.stroytech-rt.ru

Лидеры мнений

Пять самых популярных отраслей по количеству рекомендаций аналитиков, 2012–2013 годы.



Prognolic зондирует сайт SEC, разбирает новости на составляющие и анализирует их. «По моим наблюдениям, котировки отрабатывают подобные новости в течение 30 минут,— рассказывает Горшунов.— Пользователи Prognolic получают информацию о сделке инсайдера спустя 45 секунд после публикации на сайте Sec.gov». Индикатор surprise reaction отслеживает ситуации, когда ежеквартальный отчет компании значительно отличается от ожиданий инвесторов. Если аналитики сходились, что компания покажет скромные результаты, а показатели оказываются выдающимися, рынок бурно реагирует на такие события.

Горшунов говорит, что всегда любил заниматься исследованиями и никогда не был поклонником технических индикаторов. И данные ему больше нравятся создавать, чем потреблять. Его специализация на формирующемся рынке «гадания по данным» —

формализация качественных оценок и оцифровка нарратива. Начав со страничек в Excel, Горшунов верит, что сможет создать продукт не менее востребованного и сложный, чем продукты Bloomberg. Правда, на вопрос, чем закончилась его собственная игра на фондовом рынке, Горшунов с улыбкой отвечает: «Как обычно. Проигрался».

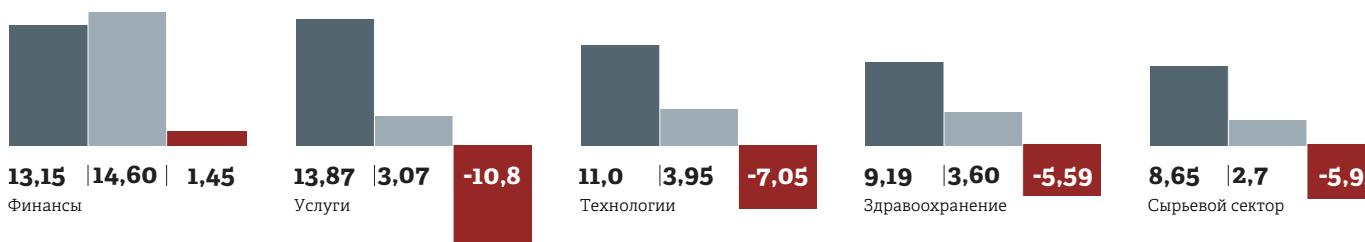
МАСТЕР РЕКОМЕНДАЦИЙ

«Я знаю, как взять данные и превратить их в деньги»,— говорит Роман Зыков, директор по аналитике Ostrovok.ru, сооснователь стартапа Retail Rocket. В сентябре 2012 года Зыков выступал в Лондоне на конференции Big Data Europe. Он был единственным представителем России и делил трибуну со спикерами от компаний PayPal и eBay. Доклад Зыкова был посвящен технологии Hadoop — open source-проекта, созданного для решения сложных задач по перевариванию огромных массивов данных. Hadoop — лишь один инструмент из целого арсенала средств для работы с большими данными. Появились эти средства в последние несколько лет. Зыков использовал Hadoop для построения

сложных рекомендательных систем в Ozon.ru, Wikimart. А в марте этого года вместе с партнерами, один из которых — Николай Хлебинский, руководитель отдела веб-аналитики Dostavka.ru, запустил стартап RetailRocket, предлагающий интернет-магазинам формирование рекомендаций на основании внутренних данных магазинов. Другими словами, предсказания, какой товар лучше подойдет покупателю. Подключившись к RetailRocket, магазин передаст ему данные товарного каталога, транзакций и веб-аналитику. На их основании RetailRocket сформирует оптимальные товарные рекомендации для посетителя. «Самостоятельное создание такой системы требует больших затрат,— объясняет Зыков.— Необходимо разработать алгоритмы, наладить сбор, хранение и обработку данных, спроектировать систему, которая будет справляться с пиковыми нагрузками и быстро обрабатывать гигантские объемы сведений». Пока доступ к RetailRocket бесплатный, после тестирования системы стартап определит способ и размер взимания платы с компаний.

На продажи с помощью рекомендаций приходится

Пять самых активных рынков по сделкам инсайдеров в марте 2013 года



■ Доля сделок в отрасли по продаже акций от общего количества сделок, %

■ Доля сделок в отрасли по покупке акций от общего количества сделок, %

■ Сальдо: разница между объемом сделок по покупке и продаже акций, %

значительная доля выручки крупных интернет-магазинов, рекомендации являются основой бизнеса для таких гигантов, как Netflix. «Суть нового витка конкурентной борьбы — использование данных для превращения хаоса в деньги», — считает Зыков. Шаг от анализа до предсказательной аналитики очень короткий, и за несколько последних лет его сделали практически все отрасли.

КОД ДОСТУПА

Google Unemployment Index (GUI) отслеживает запросы к поисковой системе по таким темам, как безработица, купоны материальной помощи, адреса центров занятости и пр. Увеличение количества подобных запросов и, соответственно, рост GUI — верные признаки грядущих трудных времен. Это типичный механизм предсказания по открытым данным. Корпоративный же сектор может использовать сведения о собственных операциях и клиентах.

В отчете «The Forrester Wave: Big Data Predictive Analytics Solutions» за первый квартал 2013 года ком-

пания отмечает массовый интерес бизнеса к предсказательной аналитике. Среди главных игроков направления — лидеры рынка корпоративных данных, компании SAS, IBM, SAP, Oracle. В октябре 2012 года калифорнийская компания The Heritage Provider Network (HPN) объявила конкурс: \$3 млн за алгоритм, который сможет определить, сколько дней клиент HPN проведет в следующем году в больнице. Ее примеру следуют сотовые операторы, страховые компании, ритейлеры и небольшие стартапы. История проекта Funf.org, разрабатываемого аспирантом MIT Media Lab **Надавом Аарони**, началась с приложения для Android. Funf анализировал

мельчайшие социальные взаимодействия, выполняемые с помощью телефона: разговоры, SMS-переписку, действия в соцсетях. Алгоритмы позволяли предсказывать, когда пользователь установит новое приложение или сколько потратит денег. Сегодня Funf — открытая платформа, используя которую, любой желающий может разработать приложение, связанное с поведением пользователей смартфонов. «Часто наше поведение определяется не логикой, а серией предыдущих взаимодействий», — говорит Аарони. Будущее запрограммировано прошлым и настоящим. Этот код, хоть и грязноват, но выложен в открытом доступе. //сф



«МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ФЕСТИВАЛЬ
ФРАНШИЗ»

ВСЕ О СОВРЕМЕННОЙ
ТОРГОВЛЕ И БИЗНЕСЕ
В СФЕРЕ УСЛУГ

РЕКЛАМА

МОСКВА
22-23 АПРЕЛЯ 2013

FORUM HALL

М. ПАВЕЛЕЦКАЯ, УЛ. ЛЕТНИКОВСКАЯ, Д.11/10



18+

БОЛЕЕ 100 БИЗНЕС-КОНЦЕПЦИЙ

БОЛЕЕ 6000 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ И ИНВЕСТОРОВ

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ БИЗНЕСА

ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ.РФ

nffrussia.ru

8-800-333-19-86

pr@nffrussia.ru

Чтобы спасти свой бизнес от атаки бесплатных продуктов, проекту «Нетология» пришлось понять, куда не дотянутся руки игроков «образовательного маркетинга».

«„Образовательный маркетинг“ убил рынок платных семинаров меньше чем за год», — говорит генеральный директор и сооснователь проекта «Нетология» **Максим Спиридовонов**. В начале 2011 года его подруга **Юлия Микеда** загорелась идеей образовательного бизнеса. Ее детище «Нетология» занялось образовательными семинарами в сфере интернет-маркетинга. Готовили специалистов по поисковой оптимизации, контекстной рекламе, продвижению в интернете. Спрос на знания в этих областях рос как на дрожжах, а конкуренты не досаждали — их было немного.

«Нетология» запустилась, казалось бы, в комфортных условиях. Но через полгода Спиридовону, опытному предпринимателю (на его счету около десятка проектов, где он выступал как основатель или руководитель), пришлось взять бразды правления в свои руки. Понапалу он рассчитывал просто помочь проекту своими компетенциями. То, что временное участие превратится в глубокое погружение и откроет новую бизнес-модель, Спиридовон узнает через год. А пока на повестке дня были летний спад и неожиданная напасть — атака «образовательного маркетинга».

СЛУЧАЙНЫЕ УБИЙЦЫ

«За год работы „Кибермаркетинга“ мы обучили больше специалистов, чем все игроки рынка интернет-маркетинга за все время его существования», — рассказывал в интервью **СФ** (№8/2012) **Андр Бабаев**, идеолог проекта Cybermarketing.ru компании «Сеопульт».

В начале 2011-го компания «Сеопульт», владелец онлайн-сервиса по автоматизации продвижения сайтов, запустила образовательный проект «Кибермаркетинг» — регулярные бесплатные лекции на тему продвижения и заработка в интернете. Лекции читали известные практики, организация мероприятий была на высоте. В результате, по словам Бабаева, за год через «Кибермаркетинг» прошли 20 тыс. человек — потенциальные клиенты компаний, владельцы небольших бизнесов и специалисты. Подтвержденных оценок доли рынка компании и выручки нет, однако многие игроки рынка называют «Сеопульт» безоговорочным лидером среди систем автоматического продвижения сайтов. В 2012 году руководитель группы компаний «Сеопульт» **Николай Евдокимов** оценил для **СФ** оборот компании в \$100 млн и заслугу такого резкого рывка относил на счет интуитивно нашупанной модели массовых качественных образовательных проектов.

Успех «Сеопульта» и его «плодотворная дебютная идея» стали головной болью для «Нетологии». Идея образовательного маркетинга активно шла в массы. Вслед за «Сеопультом» образовательный проект в сфере интернет-маркетинга запустил его конкурент — **Rookeee.ru**. Его проект **Imba.ru** («Академия интернет-маркетинга для бизнеса») также предлагал бесплатные курсы от известных специалистов. Сам «Сеопульт» вкладывался в развитие проекта **Seopult.tv**, превращавшегося в ценную базу видеокейсов от практиков интернет-бизнеса. «За год тенденция оформилась: бесплатное образование в нашем секторе окончательно вытеснило коммерческие продукты, — констатировал Спиридовон. — Конкурировать с ними было бессмысленно».

Текст: Константин Бочарский

Фото: Григорий Собченко



К маю 2012 года проблема стала очевидной: выручка «Нетологии» снижалась, впереди ждал летний спад. «Мы сели и стали в аварийном режиме придумывать, что делать дальше,— вспоминает Спиридов.— Нам рекомендовали закрыться на мертвый сезон. Но мы решили не закрываться. Сели и со страху все придумали».

БИТВА С БЕСПЛАТНЫМ

«Мы проводили серьезные мозговые штурмы в поисках идеи. Взгляд упал на корпоративный сектор,— вспоминает Спиридов. «Нетология» попыталась представить своими клиентами не учеников, а их будущих работодателей. Шаг от хорошо знакомого рынка b2c на рынок b2b выглядел так: компании не интересовались семинарами и курсами, им был нужен готовый сотрудник.

Два в одном

МАКСИМ СПИРИДОНОВ
РЕШИЛ ПРЕВРАТИТЬ В СВОИХ
КЛИЕНТОВ НЕ УЧЕНИКОВ, А ИХ
БУДУЩИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

По данным исследования Trainings Index группы компаний «Малакут», в 2011–2012 годах компании охотно наращивали затраты на обучение персонала. Бюджеты на обучение нижнего кадрового звена выросли за 2011 год почти вдвое, до 70 тыс. руб.— на линейный менеджмент, и почти втрое, до 55 тыс.— на специалистов. Исследование, опубликованное в мае 2012 года, также отмечало, что объем аутсорсинга услуг по корпоративному обучению растет, у заказчиков вновь появился интерес к дистанционному образованию.

«Любой бизнес хорош тогда, когда он отвечает на чью-то боль. Боль интернет-бизнеса — нехватка специалистов по электронной коммерции, маркетологов, продвиженцев, руководителей проектов,— уверен Спиридонов. Программы для подготовки этих специалистов он проанонсировал в обновленной «Нетологии», перезапуск которой произошел в марте этого года.

Внешне новые программы выглядят горизонтальной агрегацией семинаров, которые вела «Нетология», в двухмесячные онлайн-курсы. Однако теперь они выстроены не вокруг «областей знаний», например «продвижение сайта», а вокруг специальности, скажем, «руководитель интернет-магазина». Каждый модуль включает обязательное практическое занятие и тесты. Результаты тестов складываются в общую оценку, которую ученик получит по итогам обучения. Спиридов говорит, что одним из сильных мотиваторов для преподавателей становится возможность присмотреть за время обучения будущего работника. Так проект получает наставников — представителей крепких, развивающихся компаний, а ученики — будущих работодателей. Технологической же новацией в «Нетологии» стала внутренняя система ведения занятий, которая по аналогии с такими известными онлайн-университетами, как Udemy.com, позволяет работать с заданиями, общаться, следить за рейтингом. Рейтинги доступны потенциальным работодателям. «Понятно, что они заинтересуются лучшими, это будет мотивировать учеников»,— уверен он. По его словам, несколько компаний уже заинтересовались подключением к внешней кузнице кадров. «Мы становимся чем-то вроде гибрида центра подготовки специалистов и кадрового агентства»,— говорит Спиридов.

«У игроков „образовательного маркетинга“ нет цели побеждать в войне образовательных программ, их цель — получить „лид“, контакт потенциального клиента, чтобы позднее продать ему продукт»,— говорит Максим. Если эту цель можно достичь одним семинаром, нет смысла делать серию. И уж конечно, у них нет цели инвестировать в создание отраслевого кадрового центра. «Здесь нас „образовательный маркетинг“ уже не догонает»,— уверен Спиридов. //сф

«За год бесплатное образование в интернет-маркетинге окончательно вытеснило коммерческие продукты. Конкурировать с ними было бессмысленно»

Краудранкинг*

* Коллективное ранжирование (от англ. crowd — «толпа» и ranking — «ранжирование»). Информационный взрыв стимулирует переход от агрегаторов контента к экспертным сетям.

Текст Константин Бочарский

В 2007 году перебравшийся в Канаду белорусский программист Илья Григорик основал компанию PostRank Lab. Компания разрабатывала технологию PostRank, которая занималась оценкой популярности опубликованной в Сети информации. Ее показатель engagement учитывал «социальные факторы»: количество комментариев, «лайков», «ретвитов» и другие виды взаимодействия пользователей с контентом. Зарабатывать деньги Григорик планировал лицензированием технологии для сторонних сервисов. Объем информации в Сети рос, и идея сервисов, выступающих для пользователя фильтром и рекомендателем, была популярна у онлайн-предпринимателей. Григорик делился в блоге надеждами, что его технология позволит раз и навсегда решить проблему с информационным хаосом — дать возможность пользователям получать именно то, что им нужно. А не заставлять людей чертыхаться, прокручивая ленту новостей, или в испуге закрывать Google Reader, обнаруживая там тысячи непрочитанных сообщений.

В 2011 году PostRank проанонсировал API — теперь каждый

сторонний сервис мог пользоваться технологией на лету. Но вскоре PostRank Lab была куплена компанией Google, все ее рыночные следы уничтожены (сайт компании ведет сегодня на главную страницу поисковика), а наработки PostRank Lab интегрированы в продукты и технологии Google.

В январе 2012 года автор книги «Поиск» Джон Баттелл провел несложное измерение: из почти 400 тыс. подписчиков на RSS-«фид» его блога этим способом для чтения очередного поста воспользовались лишь 600 человек. «RSS мертв», — констатировал Баттелл. Лидерство в доставке контента захватили социальные сети. Символичным признанием этого факта стало закрытие компанией Google сервиса для чтения RSS-лент — Google Reader. При некоторых неудобствах использования соцсетей для работы с информацией, они показали главное: ни один машинный алгоритм не сравнится с ранжированием контента на основе оценки его значимости людьми.

«Кто я такой? Сортирующий аппарат. Фильтр» — фраза из рассказа Хари Кунзру «Радж, богемная личность». В нем автор сравнивал героя с моллюском, пропускающим через себя тонны воды, чтобы извлечь из них крупицы ценного. В 2012 году пользователи соцсетей обнаружили, что стали кем-то вроде жителей огромной коммуны, где каждый трудится не столько для себя, сколько для других. Опыт эпохи Google Reader говорил, что ранжировать собственную ленту — нелегкий труд. Опыт социальных сетей убеждал, что если миллион человек оценит хотя бы десяток заметок, то итоговая картина станет весьма говорящей. Однако результаты ранжирования зависят от того, кто принимает в нем участие. Поэтому сегодня пользователи, заинтересованные, например, в деловой информации, «фолловят» венчурных инвесторов, предпринимателей, журналистов, отраслевых экспертов. «Биологический фильтр» для сортировки контента создан. Правда, существует он пока в режиме DIY. Его компоненты бесплатны, доступны и выложены в Сети. Проблема — как мотивировать людей, которых мы хотим видеть оценщиками контента, заниматься этим.

Когда интернет осваивал модель пользовательского контента, задачей медиа было привлечь на свою площадку звезд. Вероятно, во втором десятилетии XXI века проекты новой волны будут мотивировать звезд не писать, а оценивать опубликованные заметки. Раньше объектом потребления был контент, теперь — оценки контента. Сегодня мы делимся на авторов и читателей, возможно, скоро в этой классификации появятся и новые роли, например «скаут» — тот, кто ищет интересный контент, или «диггер» — эксперт узкой специализации. Метанадстройка над медиа станет новой защитой от информационной перегрузки. Пока и эта защита не рухнет. //сф

«Биологический фильтр» для сортировки контента создан. Правда, существует он пока в режиме DIY. Его компоненты бесплатны и выложены в Сети

Google-глаз

Новинка от компании Google — Google Glass — грозит радикально изменить не только рынок гаджетов, но и нашу жизнь. Насколько серьезны будут эти изменения и как на них заработать?

Текст: Андрей Лапшин

В СЕРЕДИНЕ МАРТА компания Google представила на технологическом фестивале South by Southwest предварительные версии первых приложений для очков дополненной реальности Google Glass. Гаджет, который будоражит умы тиков по всему миру, должен появиться в продаже до конца 2013 года, он оснащен прозрачным дисплеем и камерой. Как уверяют в Google, он позволяет накладывать цифровую информацию на мир пользователя независимо от того, куда тот смотрит и что делает. Благодаря встроенному программному обеспечению обладатели Google Glass смогут проверять почту в Gmail, создавать заметки в Evernote, выкладывать фото в социальной сети Path или читать свежий номер газеты The New York Times. И все это без помощи рук, точнее клавиатуры, и даже тачскрина. «Когда мы запускали Google 15 лет назад, я предвидел, что со временем вам совершенно не нужно будет задавать вопросы: информация сама придет к вам, когда вы в ней будете нуждаться», — объясняет сооснователь крупнейшего в мире интернет-поисковика Сергей Брин. — Google Glass — первый форм-фактор, который может подтвердить этот прогноз». Что изменится с массовым запуском Google Glass в повседневной жизни и как попробовать заработать на этом? СФ задал такой вопрос экспертам по психологии, геолокации, технологиям и digital-рекламе.



Майкл Гартенберг,
директор
по исследованиям
компании Gartner

Сегодня сложно говорить, изменят ли Google Glass рынок гаджетов: продукт пока не готов. Однако очевидно, что ответ на этот вопрос зависит от того, какой функционал устроитства компания предложит потребителю. Будет ли в Google Glass то, что пользователи не смогут получить от других мобильных устройств, например от смартфонов. Вряд ли люди захотят носить или надевать еще одно устройство, нуждающееся в подзарядке и стоящее несколько сотен долларов, если новации будут ограничены возможностью делать фото без помощи рук. Пока, кажется, это может понравиться только паразитистам.



Сергей Мац,
преподаватель
Института психологии
имени Выготского

Мозгу все равно, какого вида информацию воспринимать для создания визуального образа реальности. Вычислительной мощности зрительного анализатора хватит с запасом — можно не сомневаться. Другой вопрос, насколько выдержит повышенную нагрузку биологическая система фокусировки изображения на сетчатке. Здесь многое зависит от технологической возможности создать иллюзию фокусировки изображения на удаленных объектах, чтобы не пришлось смотреть на объект вдали, а читать по нему информацию вблизи. Иначе эпидемии аметропии — близорукости или дальнозоркости — в будущем не избежать.



Дмитрий Сысоев,
директор департамента
новых продуктов
компании 2ГИС

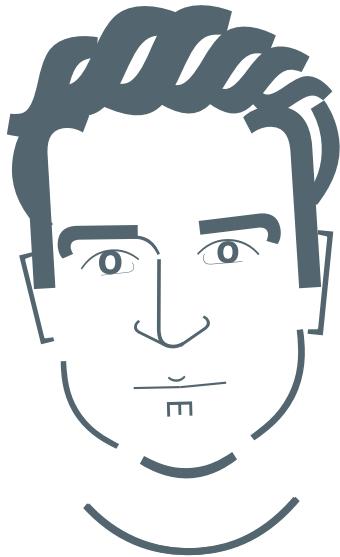
Google Glass вызовет появление массы новых сервисов в сфере дополненной реальности. Например, позволяющих считывать метки: штрихи или QR-коды. Здесь мне видится раздолье для рекламы. Например, метки на плакате с анонсом фильма позволяют владельцам Google Glass запустить трейлер к новинке одним взглядом. Но пока Google Glass воспринимается скорее как еще один занятный гаджет наравне с камерой GoPro, часами iWatch и другими устройствами для гиков. Масштаб рынка во многом будет зависеть от удобства использования новинки в реальной жизни — безошибочного голосового ввода и достаточно емкости батареи устройства.



Игорь Холопов,
старший менеджер
проектов креативного
агентства Proximity Russia

Тренд геопозиционирования выйдет на новый виток. Уже сейчас приложение City Lens от Nokia отображает метки поверх реальных объектов, стоит навести на них камеру смартфона. С Google Glass такое действие станет естественным. Изменится ресторанный, гостиничный, торговый и розничный бизнес — достаточно будет взглянуть на дом и «увидеть» предлагаемые варианты квартир. Эволюционируют сферы, подразумевающие работу руками: от хирургии до ремонта автомобилей. И конечно, появится рынок специфического программного обеспечения, что сделает разработчиков программного обеспечения еще более востребованными.

«Билеты в метро можно превратить в часть игровой индустрии»



ВЕЙН КОНГАР,
креативный директор компании
MaydayMaydayMayday

«Оглянитесь и подумайте: в какой рутинной деятельности ваши потребители или сотрудники по-прежнему умирают от скуки? Нельзя ли превратить ее в игру?»

Недавно МТА — компания, управляющая общественным транспортом в Нью-Йорке, заявила, что начинает продажу рекламы на проездных карточках. Размер одной карточки — 7,9 кв. дюйма (51 кв. см), а их производство в год — 170 млн штук. Общий размер «рекламной площади» — 866 тыс. кв. м. Наверняка сейчас он будет занят стандартными скучными рекламными макетами, которые не вызовут никакого интереса. Вместо этого билеты в метро можно превратить в часть игровой индустрии и одновременно сделать рекламу более эффективной.

Предположим, вместо одинаковых билетов пассажир получает карточку с уникальным посланием. У каждого из пассажиров в руках только часть пазла, и, чтобы собрать все послание, рекламное или игровое, им придется соединить множество карточек. Таким образом, пользователи будут мотивированы на то, чтобы более внимательно отнестись к контенту, распространяемому через билеты. Кроме того, так возникнет новый тип коллективного опыта в городской среде, и, возможно, у людей появятся новые поводы для общения. «Быстринки» — так называются баллы, которыми награждаются сотрудники юридической фирмы Slalom Consultancy за быстрое выполнение задач клиентов. Те, кто работают медленно, получают «стыдинки». Геймификация — универсальный метод, при помощи которого скучные и привычные вещи приобретают новый эмоциональный смысл. Что может быть более рутинным, чем покупка билета в метро? И что может быть более интересным, чем совместное разгадывание сложной загадки? Если вы рекламщик или менеджер по персоналу, возможно, вам стоит оглянуться вокруг и подумать: в какой еще рутинной деятельности ваши потребители или сотрудники по-прежнему умирают от скуки? Нельзя ли ее превратить в игру? Заказчиком новой игры может стать кто угодно — от коммерческих компаний, выпускающих новые продукты, до новых социальных проектов или игроков из сферы шоу-бизнеса. Люди любят играть — и чисто функциональные предметы вполне могут приобрести самостоятельную ценность. Когда-то марки были всего лишь средством оплаты почтовых отправлений. Однако затем стали объектом фанатичного коллекционирования, их стали обменивать и разыскивать. Иногда люди могут годами ждать какую-то особенную марку. Представим, насколько повысится ценность «информационного канала», связанного с билетом в метро, если каждая такая карточка станет уникальной и, возможно, будет содержать в себе ключ к разгадке пазла. Тем самым нам удастся радикально повысить коэффициент внимания, приходящийся на квадратный дюйм рекламной площади. Да и сам город будет еще больше восприниматься не как «территория функционирования», а как игровая площадка, где элементом игры может стать даже такая скучная вещь, как билет в метро. //сф

КУРС НА МАРКЕТИНГ!



Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ) отметил в прошлом году 80-летие. На сегодняшний день МЭСИ – один из ведущих вузов России с богатейшим опытом подготовки специалистов в области экономики, статистики, информационных технологий, менеджмента и маркетинга. Все усилия университета направлены на реализацию принципа «образование без границ и на протяжении всей жизни», что предопределяет особое отношение к качеству линейки программ дополнительного образования. Возможностям повышения квалификации в области маркетинга, в силу современных рыночных тенденций, придается большое значение. Бизнес-среда развивается столь активно, что непрерывное совершенствование своих знаний – первоочередная потребность не только современных топ-менеджеров, но и амбициозных линейных маркетологов. О том, какие возможности саморазвития открывает перед маркетологами МЭСИ, рассказывает доцент кафедры маркетинга и коммерции МЭСИ, руководитель программы профпереподготовки «Маркетинг-менеджмент», стратегический консультант **Сергей Игоревич Зубин**.

– На Ваш взгляд, что сегодня побуждает взрослых и студентов получать дополнительное образование?

– От специалистов сегодня, с одной стороны, требуется широкое понимание ситуации, а с другой – владение практическими навыками по развитию бизнеса, маркетинга, достижению конкретных результатов. Большую роль здесь играет постоянное изменение внешней среды, которая требует от людей оперативной реакции, непрерывного изучения новых методик, получения знаний. При этом сама система дополнительного профессионального образования должна эту ситуацию контролировать и реагировать на нее: предлагать такие программы, которые будут наиболее востребованы.

– Если говорить о МЭСИ – какие маркетинговые программы предлагает ваш вуз?

– Основная программа профессиональной переподготовки – это «Маркетинг-менеджмент». Кроме этого, у нас есть две короткие программы повышения квалификации: NIMA-A и NIMA-B. NIMA-A – программа, рассчитанная на тех, кто стремится получить знания в маркетинге, достаточные для работы маркетологом, для понимания роли, места и функций маркетинга в современной компании. NIMA-B – программа второго уровня для специалистов, занимающих более высокие позиции, для директоров по маркетингу. В реализации этих программ мы активно используем подход Нидерландского института маркетинга. Это наш старейший партнер, 10-летние связи с которым поддерживаются договорными отношениями. МЭСИ – один из немногих вузов в России, кто имеет право использовать это имя, набирает группы и активно продвигает подход Нидерландского института маркетинга. Он заключается в том, что, во-первых, он направлен на постоянное закрепление теоретических материалов практическими примерами, а во-вторых, каждый человек, приходя на наши курсы, начинает работать над собственным стратегическим маркетинговым планом. Получая новые знания, применяя их на практике и, в дальнейшем, внося их в свой план, на выходе каждый слушатель получает не только стройную систему и понимание, куда и как его компания должна развиваться, но и готовый к внедрению инструмент для совершенствования деятельности его фирмы. Несмотря на голландские корни программы, абсолютное большинство примеров – российские, поэтому соединение западных и российских подходов дает очень хороший, в итоге, результат.

– Кто составляет целевую аудиторию программ?

– К обучению на наших программах мы приглашаем специалистов, управляющих маркетинговыми процессами в компаниях, собственников бизнеса, а также действующих маркетологов, которые сильны в каком-то отдельном направлении. Обучение на наших курсах – это гарантия того, что вы как специалист станете на уровень выше. Мы приглашаем также владельцев бизнесов, инвесторов. Сегодня в России это очень важно, потому что и владельцы, и иногда инвесторы – в основном профессионалы в области цифр, финансов, продуктов или услуг. К сожалению, иногда они действуют так, как будто их бизнес существует сам по себе, находится «в безвоздушном пространстве».

– Если основной контингент программы составляет взрослая аудитория, то учитываются ли (и как) в ходе учебного процесса ее особенности и потребности?

– Мы не ограничиваем наши программы возрастом – мы ограничиваем их наличием определенных навыков и компетенций. По факту, большинство слушателей – это растущий класс специалистов среднего возраста, но у нас есть небольшая доля сильных, талантливых выпускников первого высшего образования.

Если говорить об организации учебного процесса, то он максимально отвечает потребностям работающих людей. Занятия проходят с 18.50 до 22.00, обычно два раза в неделю, и по субботам с 10.00 до 17.00. Все аудитории расположены в современном корпусе (рядом с м. «Славянский бульвар»). Они полностью оборудованы для проведения занятий (интернет, презентаторы, звук и т.д.).

Программы повышения квалификации NIMA-A и NIMA-B делятся по 104 часа. NIMA-A начинается в октябре, а NIMA-B – в феврале. Но сроки начала

обучения не жесткие, слушатели всегда могут подключиться к процессу.

Программа профессиональной подготовки «Маркетинг-менеджмент» рассчитана на 510 часов, из которых 454 – очные. Это, я думаю, максимальная цифра по рынку. Остальное время занимает самостоятельное изучение. Занятия проходят в течение года, исключая летние месяцы. Группа стартует в октябре, и занятия делятся до июня. Бывают и весенние наборы – занятия начинаются в феврале и заканчиваются в январе. Подчеркну, что учебный процесс построен таким образом, что, когда бы человек к нам ни подключился, он не потеряет ни в объеме, ни в качестве образования. Если слушатель приходит к нам изучать маркетинг с нуля, то мы ему в индивидуальном интенсивном порядке начинаем предмет «Основы маркетинга». А дальше он может начинать обучение с любого из наших предметов, и в конце им будет пройден полный курс. Очень часто к нам приходят люди послушать отдельные курсы, а потом остаются, потому что им нравится, и они хотят получить больше знаний. У нас есть услуга – тест-драйв, основная идея которого в том, что вы можете прийти на одно любое занятие бесплатно и посмотреть уровень любого нашего преподавателя. Это очень помогает нам в наборе слушателей.

– Какие новые компетенции получают слушатели программ после окончания?

– В основном мы даем, конечно, профессиональные компетенции, но также можно выделить и одну профессионально-личностную. Это то, что в английском языке называется presentation skills, или навыки презентации. Есть блестящие, очень умные и талантливые управленцы, но они не могут выразить свою мысль. В рамках занятий мы тренируем слушателей в части представления результатов работы, обсуждаем сделанные ошибки.

Что касается профессиональных компетенций, то маркетинговая школа NIMA-МЭСИ дает две базовые компетенции. Первая – это компетенция понимания места компании на рынке: с точки зрения конкурентов, клиентов, трендов и т.д. – и понимания тех перспектив, которые имеет компания на этом месте. А вторая базовая компетенция – это умение действовать в соответствии с пониманием рыночной ситуации, то есть ЧТО нужно делать в сложившихся условиях.

– А как формируется профессорско-преподавательский состав? Есть ли оステпененные лекторы, практики?

– Большинство наших преподавателей являются обладателями ученых степеней. Правда, реализуя образование, нацеленное скорее на практическую деятельность, мы не ставим во главу угла научную степень. Мы исходим из профессиональных достижений тьютора, также обращаем внимание на дополнительное образование: второе высшее, MBA и пр.

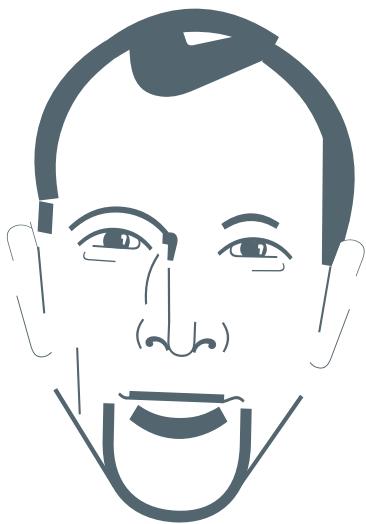
На наших курсах работают преподаватели двух типов: те, кто блестяще знает теорию и при этом показывает, что практика ее подтверждает, либо те, кто создает новую теорию, основываясь на своем опыте, представляя и практику, и теорию. Я думаю, что это одно из наших серьезных конкурентных преимуществ.

– Какие документы получают слушатели после окончания программ и успешной итоговой аттестации?

– По окончании программы «Маркетинг-менеджмент» выдается государственный диплом о профессиональной переподготовке. По окончании программ NIMA-A или NIMA-B – свидетельство о повышении квалификации. Дополнительно есть возможность сертифицироваться Нидерландским институтом маркетинга. Если в планах слушателя работа в западных компаниях в России либо он хочет попробовать свои силы в работе за рубежом, добро пожаловать на сертификацию, где человек доказывает, что он может быть маркетологом уровня А или маркетологом уровня В. Сертифицироваться можно по окончании любой программы.

– Подводя итоги сказанного, как кратко можно определить преимущества программ МЭСИ?

– Во-первых, высочайшее качество образования. Во-вторых, достаточно конкурентные цены при таком качестве. В-третьих, это интеграция российского и западного образования. Мы взяли лучшее из обоих подходов и интегрировали это в один «умный», хороший курс.



ТИМ ЛЕБЕРХЕКТ,
директор по маркетингу компании NBBJ

Многие годы корпорации пытались любой ценой сохранить контроль над всем, что происходит вокруг их бизнеса. Сегодня компании вооружаются концепцией «утраты контроля», передавая его сотрудникам, клиентам, потребителям и конкурентам. Иногда контроль передается даже хакерам. Когда контроллер движения для консоли Xbox компании Microsoft стал жертвой хакерских атак, компания, как и полагается, боролась со взломщиками. Но затем, осознав, что сотрудничество способно лишь улучшить продукт, сменило тактику и создало специальные возможности по изменению кода. Хакеры превратились в соавторов технологии. Компании передают в чужие руки даже контроль над ценообразованием, как в группе Radiohead, предоставившей потребителям возможность самим установить цену на музыкальный альбом.

«Цель современного дизайна — помочь компаниям потерять контроль над своими брендами и продуктами», — говорил **Джей Пи Рангасавами**, директор по исследованиям компании Salesforce.com. Бесконтрольность продуктивна: чем меньше контроля вы осуществляете, тем больше шансов, что ваши продукты попадут в зону действия посторонних мозгов и ценностей. А именно эти посторонние и есть главный источник инноваций. Компания Patagonia выпустила рекламу «Не покупайте эту куртку!», направленную на сокращение чрезмерного потребления, в самый разгар сезона шопинга. Она, возможно, потеряла в текущих продажах, но выиграла стратегически. Возникают рекламные агентства, например Victors & Spoils, где задачи по разработке креативных маркетинговых решений выполняют не маркетологи, а обычные потребители через платформы коллективного творчества. Иногда даже выработка стратегии становится делом потребителей. Например, National Public Radio предложила клиентам выработать стратегию перехода компании к цифровому вещанию. Сущность компании переосмысливается, менеджеры рассматривают ее как сеть, включающую всех заинтересованных лиц: акционеров, сотрудников, бывших сотрудников и потребителей. То, что компании теряют контроль над процессом, не значит, что его приобретают потребители. Компания Nextpedition превратила выбор путешествия в игру с непредсказуемым результатом: понимание маршрута появляется только в конце, так что интрига сохраняется в течение всего процесса взаимодействия компании и клиента. Ужасно? Традиционная бизнес-логика говорит, что взаимное доверие возможно только там, где есть предсказуемость и последовательность. Но в этой логике видна проблема: как при полной предсказуемости может возникнуть интересный опыт? Современный бизнес превращается в игру с непредсказуемым результатом для всех участников, ведь логика открытого взаимодействия заменяет в нем логику контроля.



«Цель современного дизайна — помочь компаниям потерять контроль над своими брендами»

ИННОВАЦИИ В КАЖДОЙ ДЕТАЛИ



Юрий Титов, генеральный директор
компании «Кухонный Двор»

Результатом продуктивной 16-летней работы компании «Кухонный Двор» на российском рынке кухонной мебели стало создание сильного и успешного бренда. Два года назад компания «Кухонный Двор» вышла на новый уровень – открылось направление франчайзинга. Сегодня крупнейшая торгово-производственная сеть объединяет 42 столичных розничных салона и 13 франчайзи-партнеров. О ценности бренда и секретах построения успешного бизнеса рассказал генеральный директор компании «Кухонный Двор» Юрий Титов.

КАЧЕСТВО – ОСНОВНОЙ КРИТЕРИЙ ВЫБОРА ПРОДУКТА ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

– По данным маркетинговых исследований, компания «Кухонный Двор» представляет сегодня самый широкий ассортимент кухонных гарнитуров, качество которых составляет достойную конкуренцию европейским аналогам. Вы реализуете клиентоориентированную политику?

– Совершенно верно. Ведь мнения клиентов и партнеров в конечном итоге и формируют имидж компании. Для нас основным показателем успешности бренда является тот факт, что более 50% всех заказов кухонных гарнитуров совершается по рекомендациям. Подтверждением эффективности работы франчайзингового направления является открытие нескольких салонов под брендом «Кухонный Двор» одним предпринимателем.

– В чем секрет успешности компании «Кухонный Двор»?

– Во всеобъемлющем понимании качества, которое включает в себя и производство продукта, соответствующего мировым стандартам, и отлаженные бизнес-процессы внутри всей компании, и высокий уровень сервиса, и всестороннюю поддержку партнеров.

Кухонный гарнитур – это сложное высокотехнологичное изделие, которое в процессе эксплуатации с завидной регулярностью подвергается

проверке на прочность. Именно поэтому уже на этапе выбора мы акцентируем внимание потенциальных клиентов на демонстрации преимуществ действительно хороший мебели.

– Иными словами, не все плюсы и минусы можно оценить визуально?

– Вы правы, не все качественные характеристики заметны с первого взгляда. Однако наши уникальные технологии и высококачественное оборудование из Италии и Германии позволяют гарантировать: кухни производства компании «Кухонный Двор» сохраняют свое «лицо» на протяжении ни одного десятка лет активной эксплуатации.

Кстати, в отличие от конкурентов, которые внимательно оберегают выставочные образцы, в арсенале каждого нашего салона присутствует молоток, вода и электрический утюг. Используя эти бытовые инструменты, посетители экспозиции могут легко убедиться в качестве хороших кухонь.

– В Ваших салонах представлен каталог «Кухни клиентов». Это действительно фотографии, сделанные в реальных интерьерах?

– Да. Мы убедились, что лучшей рекламой «Кухонного Двора» является демонстрация кухонной мебели, установленной у наших клиентов. Эти снимки позволяют оценить действительно высокое качество предлагаемой продукции. Ведь на момент проведения съемки представленным кухням исполнился год и более. Благодаря проверенному качеству наша продукция с завидной регулярностью участвует в съемках известных программ о дизайне, выходящих на федеральных каналах.

УВИДЕТЬ СВОЮ КУХНЮ ДО ЕЕ ПОЯВЛЕНИЯ РЕАЛЬНО В КОМПАНИИ «КУХОННЫЙ ДВОР»

– Юрий Викторович, заказ кухни – одна из сложных розничных сделок, ведь клиент не видит готового результата. Уникальная программная разработка Up2Up полностью решила эту проблему?

– Новое программное обеспечение позволяет составить реальный 3d-проект кухонного гарнитура или целого стенд для партнера. Наши клиенты, еще до фактического появления своей кухни, могут внимательно изучить ее в различных курсах, рассмотреть каждую деталь, заглянуть за любую дверцу ее виртуальной копии, на 100% совпадающей с оригиналом. А значит, они могут быть абсолютно уверены в будущем результате.

САЙТ «КУХОННЫЙ ДВОР»: ЛИЧНОЕ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ КАЖДОГО ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

– А что Вы можете сказать об интернет-продвижении Вашего бренда?

– Интернет стал важной составляющей жизни каждого человека. И, конечно, в своей работе мы уделяем достаточное внимание данному ресурсу. Нашей визитной карточкой в интернете является сайт www.kuxni.net. Мы постоянно работаем над введением дополнительных опций и специальных услуг

для его посетителей. Личный кабинет для каждого клиента, виртуальные туры по фирменным салонам, коллекция кухонных гарнитуров в 3d-формате, а также присутствие online-консультанта – все это сайт «Кухонного Двора» сегодня.

КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ – ОБРАЗЕЦ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ В ЛЮБЫХ СИТУАЦИЯХ

– Посещение любого салона «Кухонный Двор» всегда оставляет одинаковые впечатления: уютный салон, великолепная экспозиция и квалифицированный персонал. С увеличением географии КД не боитесь навредить своему имиджу?

– Опыт активной многолетней работы позволил создать своеобразную бренд-билио для наших партнеров, включающую подробное описание всех бизнес-процессов. Важной составляющей бренда являются корпоративные стандарты, позволяющие выработать единые правила поведения сотрудников и выполнения ими определенных бизнес-процессов. Новым сотрудникам и партнерам уже не требуется регулярно «изобретать велосипед» – они легко адаптируются в бизнес-процессах, получая при этом максимальную отдачу от своей работы.

«КУХОННЫЙ ДВОР» – МОДЕЛЬ ГОТОВОГО БИЗНЕСА ПОД КЛЮЧ

– Инновационный подход компании «Кухонный Двор» распространяется и на франчайзинг?

– Хорошо зарекомендовавший себя на столичном рынке бренд «Кухонный Двор» является достаточно новым в регионах. Для наших партнеров мы предоставляем полный пакет инструментов и материалов, включающих бренд-бук, корпоративные стандарты, программное обеспечение, экспозицию образцов, составленную на основании маркетинговых исследований конкретного региона, всестороннюю PR-поддержку, активную рекламную поддержку на федеральном уровне, а также помочь в проектировании салона, подборе персонала и постоянные консультации по всем бизнес-вопросам. Франчайзи-партнеры и их сотрудники регулярно проходят обучение в Академии «Кухонного Двора».

– Каких новинок нам ждать от компании «Кухонный Двор» в будущем?

– Не хотелось бы раскрывать всех секретов, но уверяю, у нас достаточно амбициозные планы. Могу сказать только, что в ближайшем будущем широкой общественности будет представлена новая линейка моделей кухонных гарнитуров, фасады которых изготовлены по уникальной российско-итальянской технологии. Кстати, данная инновация будет носить уже не просто российский, а мировой характер.

– Мы заинтригованы, остается ждать премьеры! Ведь хорошую кухню хочет каждая!



МИЛЛИОНЕРЫ СРЕДИ ТРУДОБ

**БОГАТЕЙШИЕ БОГАТЕЮТ, А БЕДНЫЕ
НИЩАЮТ. В СЛУЧАЕ С ГОРОДАМИ ЭТО
НАБЛЮДЕНИЕ ТОЖЕ СПРАВЕДЛИВО,
КАК ПОКАЗЫВАЕТ НАШ ОЧЕРЕДНОЙ
РЕЙТИНГ ЛУЧШИХ ГОРОДОВ
С НАСЕЛЕНИЕМ ОТ 100 ТЫС. ЧЕЛОВЕК.**

УЕХАВШИЕ из Ноябрьска студенты с ностальгией вспоминают родной город: мол, настоящая заграница. Все красиво и блещет новизной: автодороги, впечатительная громада «Газпром нефти», выстроенные по затейливым архитектурным проектам здания пожарной части и местной телекомпании. Празднично блестят куполами храм Архангела Михаила и мечеть. Фасады пятиэтажек покрашены в голубые, зеленые и розовые цвета, а облупившиеся кое-где стены спрятаны за громадными плакатами с детишками в рабочей одежде буровиков, перепачканными нефтью (реклама все той же «Газпром нефти»). Все это построено на нефтяные и газовые деньги, в соответствующих отраслях занята треть населения. Среднемесячные зарплаты (55 тыс. руб.) в Ноябрьске вдвое выше, чем в среднем по России. По благосостоянию жителей (обороту розничной торговли, скорректированному на стоимость минимального набора продуктов и услуг), город занимает шестое место среди российских городов с населением от 100 тыс. человек. Всем видам транспорта местные жители предпочитают такси, а в ресторанах оставляют суммы, равные половине зарплаты жителя Сызрани или Саратова. 43-метровая «однушка» здесь обойдется в 2,5 млн руб., что более чем вдвое дороже аналогичной квартиры в том же Саратове. Ноябрьск лидирует и по среднедушевым инвестициям, и по объемам субсидий и дотаций из окружного и федерального бюджетов.

Власти отняли у муниципалитетов плату за недропользование и компенсируют недополученные доходы трансфертами. По затратам на ЖКХ Ноябрьск занимает третье место среди городов РФ. Администрация тоже живет богато: в 2011 году на 17 членов городской управы приходилось 70 млн руб. годового дохода. Однако и на солнце бывают пятна.

— В АТМОСФЕРЕ НЕФТИ И ГАЗА —

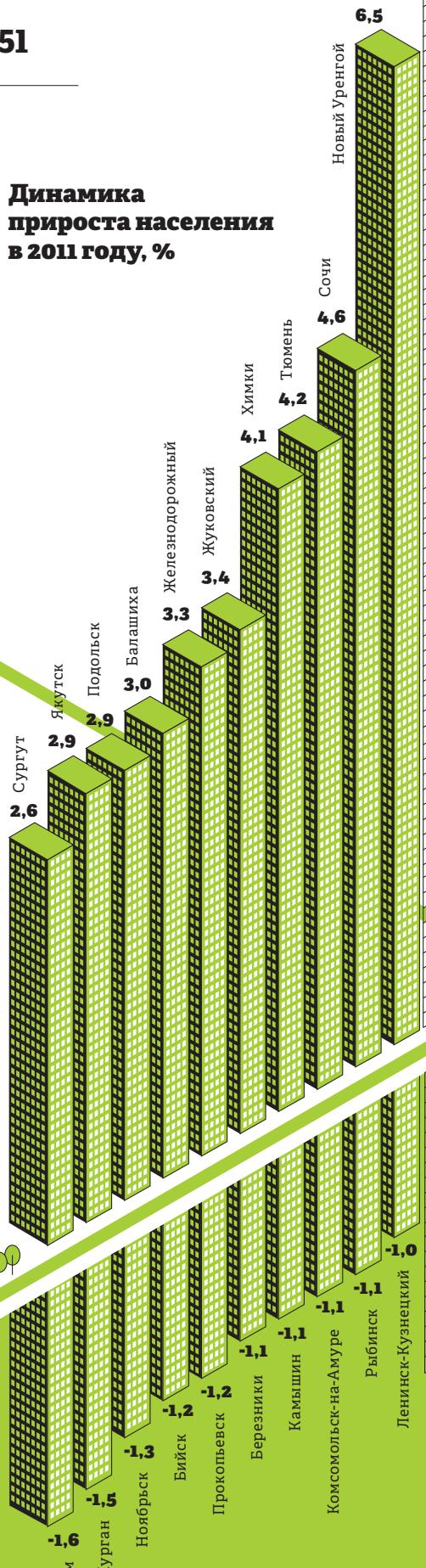
Нефтегазовая группа городов ЯНАО и ХМАО — Новый Уренгой, Нижневартовск, Нефтеюганск и Сургут — из года в год занимает в рейтинге СФ лучшие места по зарплатам, бюджетной обеспеченности и объему привлеченных инвестиций. Это контрастирует с положением не только хронически депрессивных городов-стотысячников в Центральной России, но и крупных областных центров

вроде Рязани, Саратова, Смоленска и Воронежа.

Однако жители других регионов пока не валят валом в эти райские уголки. Здесь нет достаточного числа рабочих мест. Так, ежемесячно организации Ноябрьска объявляют о 40 вакансиях бухгалтеров на портале HeadHunter — это в 45 раз меньше, чем в Санкт-Петербурге. Наоборот, из нефтегазовых городов ежегодно по 500–1000 человек уезжают в поисках нового места жительства (климат в ЯНАО и ХМАО суровый), а также на учебу в вузы. Газовые и нефтяные центры — худшие по социальным показателям: достаточности мест в детских садах, вузах, числу врачей. Поэтому по совокупности критериев нефтегазовые города не вошли в топ-30 лучших. Высший результат у Сургута — 39-е место.

В этом году СФ радикально изменил методику оценки городов. Мы сделали ее более рациональной, упразднили несколько второстепенных критериев (например, соотношение налоговых и неналоговых доходов в бюджете), но увеличили долю социальных показателей и добавили показатели, характеризующие предпринимательскую активность и развитость обрабатывающих производств.

**Динамика
прироста населения
в 2011 году, %**

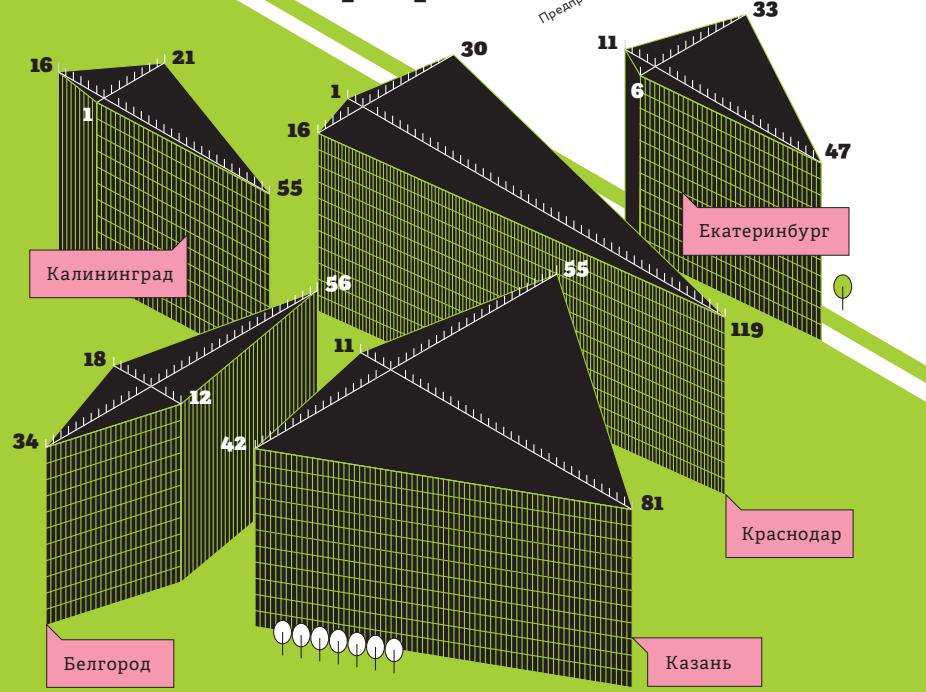


**Динамика
оттока населения
в 2011 году, %**

**Географическая структура
обрабатывающей промышленности*, %**



**Места городов
по критериям**



Источники данных — сборник «Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов в 2011 году», опубликованный Росстатом в январе 2013-го, и отчеты об исполнении муниципальных бюджетов.

Одновременно и государство изменило правила игры: в 2012 году Росстат пересчитал численность населения городов за 2010 год, часть участников рейтинга в 2011-м из городов переквалифицировались в более крупные единицы — городские округа (город с пригородами). Росстат ссылается на то, что региональные статистические ведомства уточнили данные о числе жителей городов. На самом деле, считают эксперты, таким чисто бумажным способом власти пытаются замаскировать тот факт, что население городов, особенно небольших, сокращается за счет как естественной убыли населения, так и отъезда горожан в поисках лучшей жизни. Вопрос в том, в каких населенных пунктах, помимо Москвы и Санкт-Петербурга, можно найти эту лучшую жизнь?

ПОТЕМКИНСКИЕ ДЕРЕВНИ

В 2010–2011 годах в рамках подготовки к саммиту АТЭС столица Приморья Владивосток превратилась в громадную стройплощадку: возводились мосты, гостиницы, деловые центры, ремонтировалась канализация, благоустраивались дворы и скверы. Правительство закачало сотни миллиардов бюджетных денег в Приморский край, но городом мечты для жителей Владивосток все же не стал. Еще в 2009 году

737

студентов на 10 тыс. жителей приходится в университете Томске — это третий результат в стране после Москвы и Санкт-Петербурга. Меньше всего студентов в Новом Уренгое — 194 человека на 10 тыс. жителей

ЭКСПЕРТ

Вадим Храпун,
партнер PwC



Как сделать город лучше для жителей и предпринимателей? Локомотив перемен — приход крупного бизнеса. Он наполняет бюджет налоговыми доходами, создает рабочие места, порождает платежеспособный спрос. Но не каждый из городов, успешно привлекающих крупный бизнес, находится по соседству с месторождением. Вспомните, например, Калугу, «Сколково». Основное условие успеха — легкость ведения бизнеса в городе: простота оформления и быстрота получения разрешений, налоговые льготы предпринимателям, строящим заводы, и прочее.

правительство повысило ввозные пошлины на подержанные иностранные автомобили и тем самым лишило заработка 70% семей Владивостока, получавших доход от ввоза автомашин из Японии. По итогам 2011 года Владивосток занимает шестое место по инвестициям на

душу населения, но лишь 124-е по среднедушевому обороту розничной торговли, скорректированному на прожиточный минимум. Саммит прошел, а многие важные для горожан объекты остаются недостроенными: Дальневосточный федеральный университет, Театр оперы и балета, спортивно-развлекательный комплекс. Теперь уже до следующего саммита.

Другие города федеральных проектов — столица Олимпиады-2014 Сочи и организатор Универсиады-2013 Казань — тоже изобилуют контрастами. Казань в 2011-м заняла 13-е место по среднедушевому

потреблению, но 46-е по среднедушевым доходам бюджета и 26-е по строительству жилья. В Сочи население не в пример беднее, чем в Казани (53-е место), но строится много жилья (девятое место) и собирается много налогов в бюджет (19-е место по среднедушевым налоговым доходам). Ахиллесовой пятой обоих городов является социальная сфера, до которой у муниципалитетов, увлекшихся строительством стадионов и ремонтом дорог, не дошли руки.

Кроме того, процветание выгодополучателей от финансирования федеральных проектов мало затрагивает их соседей в регионе. Тот же Владивосток в десять раз опережает Уссурийск по среднедушевым инвестициям в основной капитал (расстояние между городами — 106 км по прямой). Разница

Самые обеспеченные города

Бюджетные доходы на душу населения

	Тыс. руб.
Ноябрьск	69,2
Новый Уренгой	69,1
Норильск	57,5
Сочи	48,9
Подольск	43,7
Домодедово	43,1
Междуреченск	40,4
Сургут	39,1
Кемерово	38,1
Новокузнецк	37,2

Источники: Росстат, отчеты об исполнении бюджетов городов

в инвестициях между Сочи и Армавиром (расстояние по прямой 192 км) составляет 36,5 раза. Казань превосходит зажиточный Альметьевск (место «прописки» «Татнефти», 225 км) по доходам бюджета в 3,9 раза, по потреблению населения — вдвое.

В 2011 году федеральный бюджет был также очень щедр к шахтерским городам. Деньги выделялись на закрытие и модернизацию угольных шахт, а также на программы занятости шахтеров. Трансферты составили 25–38% доходов бюджетов городов Ростовской и Кемеровской областей (по всем 164 городам с населением от 100 тыс. человек доля дотаций и субсидий составляет в среднем 18%). Кемерово и Новокузнецк попали в топ-10 получателей трансфертов, показав значительный рост среднедушевых дотаций и субсидий (+46% и +74% к 2010 году соответственно). Однако никому из шахтерских городов, несмотря на хорошую бюджетную обеспеченность, не удалось подняться выше седьмого десятка в рейтинге городов СФ. Кемерово тянут вниз переполненные детсады и слабая обеспеченность жильем (117-е место из 164), а Новокузнецк — низкие темпы строительства жилья и бедность жителей. В общем, не самый лучший вариант даже для мигрантов из Рубцовска, Ангарска и прочих депрессивных городов в соседних областях.

Топ-10 промышленных городов

Объем произведенных товаров на душу населения в год

Тыс. руб.

Норильск	1,8
Нижнекамск	1,3
Череповец	1,1
Салават	1,0
Березники	0,9
Магнитогорск	0,7
Калуга	0,6
Липецк	0,6
Старый Оскол	0,6
Нижний Тагил	0,5

Источник: Росстат

РАССТОЯНИЕ ОТ МОСКВЫ

«В городах с населением меньше 200 тыс. человек жизни нет», — уверена директор региональных программ Независимого института социальной политики **Наталья Зубаревич**. Исключением являются подмосковные стотысячники, которые входят в московскую агломерацию. Впрочем, среди них тоже есть сильнейшие, например город гипермаркетов Химки (седьмое место в рейтинге), и аутсайдеры, такие как Жуковский (94-е место) и Серпухов (101-е).

Элиту России составляют 13 городов-миллионников во главе с Москвой и Санкт-Петербургом. В рейтинге **СФ** оба крупнейших мегаполиса идут вне списка — в противном случае они заняли бы первое и второе места. Не то чтобы региональные центры сдались москвичам без боя. Они, например, выглядят гораздо лучше Москвы по объемам ввода жилья: Москва занимает 125-е место среди 164 городов, объемы жилищного строительства в столице в 5,2 раза меньше,

Города с самым богатым населением

Среднедушевой оборот розничной торговли к стоимости фиксированного набора товаров и услуг

Раз

Химки	2,2
Нижневартовск	1,9
Москва	1,8
Тюмень	1,7
Сургут	1,7
Ноябрьск	1,7
Новый Уренгой	1,4
Домодедово	1,4
Санкт-Петербург	1,3
Краснодар	1,0

Источник: Росстат

Всем видам транспорта жители Ноябрьска предпочитают такси, а в ресторанах оставляют суммы, равные половине зарплаты жителя Сызрани или Саратова

чем мэрия Ростова-на-Дону.

Однако миллионники по-тихоньку приближаются к Москве. Так, в 2011 году разрыв по среднедушевым доходам бюджета сократился на 5% (по сравнению с лидером региональной группы Челябинском), а по обороту розничной торговли, скорректированному на величину прожиточного минимума, — на 17% (по сравнению с Екатеринбургом).

В то же время усилилось неравенство внутри группы региональных миллионников. Екатеринбург привлекает втрое больше инвестиций, чем Волгоград. Челябинск по-

лучает в 7,1 раза больше трансфертов на душу населения, чем Омск. Новосибирск тратит на здравоохранение в 3,4 раза больше, чем Казань. В рейтинге **СФ** группа распылилась широко — со второго места Екатеринбурга до 66-й позиции Омска и 76-й Волгограда. Тем не менее население всех миллионников, за исключением депрессивного Волгограда, из года в год растет за счет миграции жителей из окрестных населенных пунктов, где условия жизни гораздо хуже. Например, среднедушевой оборот розничной торговли в Новошахтинске (Ростовская область) в 9,7 раза ниже, чем в Ростове-на-Дону, а между Челябинском и Златоустом (Челябинская область) разрыв составляет 5,7 раза.

В число благополучных городов помимо миллионников входят Калининград, Краснодар, Белгород, Ярославль, Калуга и другие областные центры из первой трети рейтинга **СФ**. В эту группу включены также динамично развивающиеся вторые города регионов, например Альметьевск или Обнинск. В них-то и стремятся мигранты, инвестиции и налоговые доходы. Проблема лишь в том, что к оплотам стабильности можно отнести только четверть из 164 участников рейтинга. Поистине узок круг борцов за благополучие горожан и бизнеса, и страшно далеки они от народа. //сф

100 лучших городов России

Место, 2013	Место, 2012*	Город	Население, тыс. чел.	Доходы бюджета, руб./чел.	Покупательная способность**	Объем производства, тыс. руб./чел.	Инвестиции в основной капитал, руб./чел.***	Число юридических лиц на 1 тыс. чел.	Итоговый индекс
1	1	КАЛИНИНГРАД	433,5	26 577,5	0,7	468,3	74 431,1	82,6	11,51
2	4	ЕКАТЕРИНБУРГ	1377,7	22 408,5	0,8	148,2	97 459,5	106,5	16,15
3	2	БЕЛГОРОД	366,1	19 386,6	0,6	157,1	68 644,9	49,6	16,44
4	5	КРАСНОДАР	763,9	22 238,4	1,0	112,1	190 940,2	54,7	17,30
5	7	КАЗАНЬ	1161,3	18 748,3	0,9	137,6	91 196,3	48,1	17,63
6	36	ЯРОСЛАВЛЬ	595,2	24 051,0	0,5	189,8	63 847,8	50,1	17,65
7	3	ХИМКИ	215,5	30 107,9	2,2	66,5	71 675,2	45,9	19,45
8	13	НОВОСИБИРСК	1498,9	22 633,6	0,7	88,4	46 498,5	121,6	23,18
9	-	ДОМОДЕДОВО	100,6	38 647,1	1,4	245,8	136 553,7	42,8	23,72
10	6	ТЮМЕНЬ	609,7	28 165,5	1,7	135,4	68 600,2	55,6	23,74
11	14	ОБНИНСК	105,4	26 945,7	0,6	228,6	43 273,2	47,1	23,76
12	9	ПЕРМЬ	1000,7	22 147,1	0,5	445,3	76 804,6	53,5	24,23
13	15	ЧЕЛЯБИНСК	1143,5	24 383,1	0,5	288,3	52 280,4	56,5	24,58
14	8	САМАРА	1169,2	14 758,5	0,8	149,0	48 916,3	46,4	24,72
15	32	АЛЬМЕТЬЕВСК	147,7	4 829,8	0,5	358,2	128 898,4	20,0	24,98
16	25	КРАСНОЯРСК	997,3	26 571,8	0,4	179,0	62 520,3	46,1	25,97
17	10	САРАТОВ	836,9	14 517,9	0,6	96,8	47 224,4	33,6	26,39
18	29	ЧЕРЕПОВЕЦ	314,6	22 924,3	0,2	1050,0	73 424,0	36,0	26,48
19	28	КАЛУГА	326,4	23 161,3	0,7	594,2	85 260,4	33,2	27,07
20	12	КУРСК	423,2	15 502,0	0,6	121,5	47 921,8	31,7	27,88
21	23	НИЖНИЙ НОВГОРОД	1254,6	19 745,2	0,7	159,2	56 291,8	73,4	27,92
22	16	РОСТОВ-НА-ДОНЕ	1096,5	23 205,8	0,6	141,7	37 187,4	41,9	28,05
23	41	ПЕТРОЗАВОДСК	265,3	24 034,1	0,5	35,2	32 522,1	55,0	28,48
24	17	ЛИПЕЦК	508,1	19 688,7	0,7	569,8	102 277,1	26,6	29,94
25	19	СТАРЫЙ ОСКОЛ	220,6	24 344,7	0,5	557,7	42 474,6	22,6	30,26
26	18	ВЛАДИМИР	345,9	18 027,6	0,8	141,0	44 601,6	43,4	32,76
27	43	ТУЛА	499,5	15 508,6	0,6	271,6	32 309,5	44,8	32,82
28	27	ИРКУТСК	597,8	20 814,1	0,5	108,0	47 034,6	87,8	33,58
29	40	ТВЕРЬ	406,9	17 142,1	0,7	151,4	47 708,0	51,9	34,30
30	21	ПОДОЛЬСК	193,4	39 172,3	0,3	212,4	74 616,9	43,0	34,64
31	-	НОРИЛЬСК	177,3	80 699,6	0,1	1803,4	185 866,9	13,4	34,71
32	20	ОРЕЛ	319,1	13 520,5	0,7	99,7	34 222,2	29,4	34,98
33	11	ПЕРВОУРАЛЬСК	125,4	18 195,7	0,3	451,7	64 232,1	31,8	35,50
34	22	ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД	219,9	21 112,0	0,7	296,4	47 520,2	37,0	36,44
35	30	КОЛОМНА	145,0	25 146,8	0,4	151,6	75 153,1	24,2	36,92
36	33	СМОЛЕНСК	329,9	14 805,4	0,8	118,9	35 985,8	41,9	36,95
37	42	СТАВРОПОЛЬ	404,6	17 911,5	0,8	58,9	41 546,2	41,8	37,87
38	37	СОЧИ	360,3	40 715,8	0,5	26,5	404 918,9	47,4	37,87

Место, 2013	Место, 2012*	Город	Население, тыс. чел.	Доходы бюджета, руб. / чел.	Покупательная способность**	Объем производства, тыс. руб. / чел.	Инвестиции в основной капитал, руб. / чел.**	Число юридических лиц на 1 тыс. чел.	Итоговый индекс
39	49	СУРГУТ	316,6	59 584,4	1,7	18,1	172 254,3	40,9	38,26
40	57	ПЕНЗА	520,0	19 376,7	0,4	104,0	27 040,0	29,8	39,03
41	51	ВОЛОГДА	304,3	19 119,4	0,5	92,5	42 200,5	55,7	40,99
42	31	МУРМАНСК	305,0	28 036,1	0,7	89,7	63 663,3	48,0	41,24
43	54	ТОМСК	539,2	23 078,2	0,4	107,4	55 096,0	46,1	41,44
44	44	ВОРОНЕЖ	991,3	15 325,0	0,4	94,5	52 554,3	40,5	43,01
45	97	ВЛАДИКАВКАЗ	310,1	10 585,1	0,2	28,0	13 690,7	54,2	43,64
46	70	БЛАГОВЕЩЕНСК	215,7	22 722,1	0,4	49,5	148 235,5	37,5	44,12
47	53	ВОЛГОДОНСК	170,2	21 029,2	0,4	77,8	106 255,0	20,0	44,51
48	46	РЯЗАНЬ	525,9	14 096,2	0,6	195,6	41 110,1	40,6	44,66
49	48	ВЛАДИВОСТОК	597,5	19 266,6	0,2	81,7	187 638,8	70,2	46,49
50	45	ХАБАРОВСК	585,6	20 752,0	0,4	53,3	87 620,7	46,5	46,71
51	24	РЫБИНСК	198,1	24 439,3	0,3	188,4	27 991,9	23,0	46,77
52	-	КОРОЛЕВ	185,6	21 234,1	0,5	185,9	50 037,2	45,4	47,69
53	55	НИЖНИЙ ТАГИЛ	358,9	18 733,7	0,4	517,4	36 730,0	22,2	47,95
54	63	НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ	516,6	11 389,5	0,6	360,9	24 843,8	25,3	48,05
55	59	ЮЖНО-САХАЛИНСК	186,3	47 415,2	0,3	28,9	91 950,6	56,9	48,68
56	38	ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ	136,0	19 840,0	0,2	68,0	10 072,8	26,5	50,26
57	52	УФА	1072,3	16 144,1	0,6	423,5	43 224,8	42,1	50,50
58	68	ЧЕБОКСАРЫ	460,4	12 309,1	0,4	124,6	31 833,1	30,9	51,06
59	34	ПЕТРОПАВЛОВСК-КАМЧАТСКИЙ	179,8	56 333,7	0,2	103,9	112 417,1	39,9	51,74
60	50	МАГНИТОГОРСК	409,6	20 141,3	0,2	728,7	79 356,7	22,4	51,87
61	86	АРХАНГЕЛЬСК	349,5	21 103,9	0,2	43,8	51 085,0	37,5	51,95
62	83	ОРЕХОВО-ЗУЕВО	121,3	23 703,8	0,5	66,5	22 069,2	18,0	52,45
63	76	НОВОРОССИЙСК	246,7	21 736,1	0,5	129,1	98 895,4	29,0	53,39
64	71	КЕМЕРОВО	536,3	33 977,9	0,9	149,0	43 986,0	34,7	53,92
65	26	НИЖНЕВАРТОВСК	258,8	51 438,1	1,9	98,1	222 495,0	34,7	54,15
66	69	ОМСК	1156,6	12 863,0	0,5	415,6	41 699,1	33,4	54,40
67	39	БЕРЕЗНИКИ	154,6	23 590,8	0,4	891,8	92 271,0	16,8	54,45
68	67	ОРЕНБУРГ	554,7	18 917,3	0,5	54,1	27 575,8	32,1	54,85
69	47	ИВАНОВО	408,8	13 038,2	0,4	66,0	18 175,1	52,2	55,49
70	56	НОВОКУЗНЕЦК	549,6	33 186,2	0,5	387,9	26 353,0	24,1	58,04
71	66	НИЖНЕКАМСК	234,9	5 090,2	0,3	1304,9	194 120,9	11,5	59,39
72	58	АСТРАХАНЬ	525,4	12 671,8	0,5	64,8	91 288,0	23,4	59,52
73	73	СЫКТЫВКАР	238,6	18 300,7	0,4	176,5	34 389,8	41,0	59,58
74	99	ТАГАНРОГ	256,6	18 804,0	0,2	208,8	23 805,1	26,1	60,32

Место, 2013

Место, 2012*^{*}

Город

Население,
тыс. чел.Доходы бюджета,
руб./чел.Покупательная
способность**Объем производства,
тыс. руб./чел.Инвестиции
в основной капитал,
руб./чел.***Число юридических
лиц на 1 тыс. чел.

Итоговый индекс

Место	Место, 2012*	Город	Население, тыс. чел.	Доходы бюджета, руб./чел.	Покупательная способность**	Объем производства, тыс. руб./чел.	Инвестиции в основной капитал, руб./чел.***	Число юридических лиц на 1 тыс. чел.	Итоговый индекс
75	119	НОВОЧЕБОКСАРСК	124,1	8 972,6	0,3	87,7	100 774,9	12,9	60,58
76	60	ВОЛГОГРАД	1018,7	14 065,1	0,7	268,3	32 785,7	29,6	60,83
77	77	ЭЛЕКТРОСТАЛЬ	155,7	19 863,1	0,3	209,2	28 486,2	18,1	61,22
78	75	ТАМБОВ	280,8	16 654,9	0,8	166,1	28 918,1	30,6	61,44
79	80	МЕЖДУРЕЧЕНСК	100,7	36 074,0	0,3	34,2	90 764,8	11,8	62,07
80	74	АБАКАН	167,6	17 503,9	0,3	47,0	35 273,9	32,3	63,62
81	109	ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ	100,5	26 513,5	0,4	30,7	56 949,4	12,2	65,74
82	64	НОВЫЙ УРЕНГОЙ	112,2	105 201,3	1,4	26,7	603 664,9	31,4	66,06
83	90	БРЯНСК	412,8	12 062,7	0,7	115,4	34 046,8	27,2	66,43
84	96	БРАТСК	243,9	17 544,8	0,1	265,5	88 804,0	52,5	66,61
85	62	ЭНГЕЛЬС	207,5	19 13,0	0,5	165,7	16 908,4	19,1	66,62
86	101	БАЛАШИХА	221,8	28 049,4	0,7	57,9	9442,7	26,7	66,79
87	93	КОВРОВ	143,6	13 099,2	0,2	203,7	11 877,4	17,8	67,03
88	65	ЯКУТСК	278,4	36 024,3	0,2	55,2	135 097,7	42,1	67,04
89	87	МИАСС	150,9	20 717,5	0,2	226,5	9 244,9	26,5	68,10
90	98	МАЙКОП	144,5	14 254,9	0,5	51,2	18 229,3	73,9	68,65
91	84	НОВОЧЕРКАССК	169,0	15 254,1	0,2	164,1	38 019,5	24,4	69,58
92	88	ЭЛИСТА	104,1	11 278,6	0,4	3,5	22 033,6	25,5	71,15
93	92	ТОЛЬЯТТИ	719,6	12 671,7	0,4	450,2	31 824,2	37,2	71,34
94	118	ЖУКОВСКИЙ	106,2	23 469,8	0,5	50,6	18 143,1	32,4	72,12
95	35	САРАНСК	297,9	18 680,6	0,2	111,7	63 176,9	24,0	72,18
96	78	КИРОВ	478,0	16 673,8	0,4	100,8	37 370,5	46,4	72,70
97	61	ПЯТИГОРСК	143,8	29 528,1	0,5	29,6	15 547,6	23,2	72,87
98	106	КУРГАН	327,9	11 613,3	0,3	107,4	38 789,0	27,7	74,17
99	-	АРЗАМАС	105,7	14 448,0	0,3	159,7	14 598,9	63,0	75,40
100	82	ИЖЕВСК	629,5	14 396,8	0,4	107,1	35 873,9	36,8	75,50
ГОРОДА ВНЕ КОНКУРСА									
1	1	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	4953,2	80 655,4	1,3	351,4	59 271,9	74,2	5,2
2	2	МОСКВА	11 612,9	131 399,0	1,8	207,1	72 603,9	104,9	7,09

* Место скорректировано в связи с изменением методики ** Оборот розничной торговли (без субъектов малого предпринимательства),
деленный на стоимость фиксированной потребительской корзины в регионе *** По организациям, не относящимся к субъектам малого предпринимательства

Источники: Росстат, городские администрации

Как мы считали

В рейтинге лучших городов России участвовали 150 из 156 городов и городских округов с населением более 100 тыс. человек, открывающие данные о муниципальном бюджете (Москва и Санкт-Петербург внесли исключение). Для расчета итогового показателя мы использовали 13 критерии, объединенных в пять индексов.

1. Композитный индекс человеческого капитала включает: среднедушевой оборот розничной торговли, скорректированный на стоимость минимальной потребительской корзины; число студентов на 10 тыс. жителей.

2. Композитный индекс социальной инфраструктуры включает: количество врачей на 10 тыс. человек; число

дошкольников на место в детском саду; среднедушевую площадь жилья.

3. Композитный индекс капитального строительства включает: объем ввода нового жилья на одного жителя; среднедушевые инвестиции в основной капитал, скорректированные на индекс бюджетных расходов.

4. Композитный индекс производства и предпринимательства включает: число предприятий и организаций на 1 тыс. жителей; объемы выпуска товаров обрабатывающей промышленности в рублях на душу населения, а также среднедушевые налоговые доходы бюджета.

5. Композитный финансовый индекс включает: среднедушевые доходы городского бюджета; долю трансфертов (без субвенций) в общих доходах бюджета; долю административных расходов в совокупных расходах бюджета.

В соответствии со значением каждого показателя городу присваивалось место по показателю (из 150 возможных). Каждый из пяти индексов вычислялся как среднее геометрическое из номеров мест. Затем город получал место по всем индексам. Индекс города, определяющий его место в нашей сотне лучших городов, вычислялся как среднее геометрическое мест по индексам.

ИД «КОММЕРСАНТЪ» В ПАРТНЕРСТВЕ С ЦЕНТРОМ DIGITAL ОСТОВЕР ОРГАНИЗУЕТ МУЛЬТИМЕДИЙНЫЙ БИЗНЕС-ФОРУМ ТЕЛЕКОМ 2013: ТОЧКИ РОСТА



16+ реклама

25.04.2013



По вопросам регистрации пишите
на business-forum@kommersant.ru

По вопросам спонсорства пишите
на a.prokhorova@kommersant.ru

В программе мероприятия:

- новый закон «О связи»
- перспективы LTE в России
- растущий трафик и падающие доходы: как решить проблему?
- переход на цифровое телерадиовещание: первые итоги
- вопросы корректировки частотного плана РФ

К участию приглашены:

- Николай Никифоров**, министр связи и массовых коммуникаций РФ
Денис Свердлов, заместитель министра связи и массовых коммуникаций РФ
Иван Таврин, гендиректор ОАО «Мегафон»

Андрей Дубовсков, президент ОАО «Мобильные телесистемы»

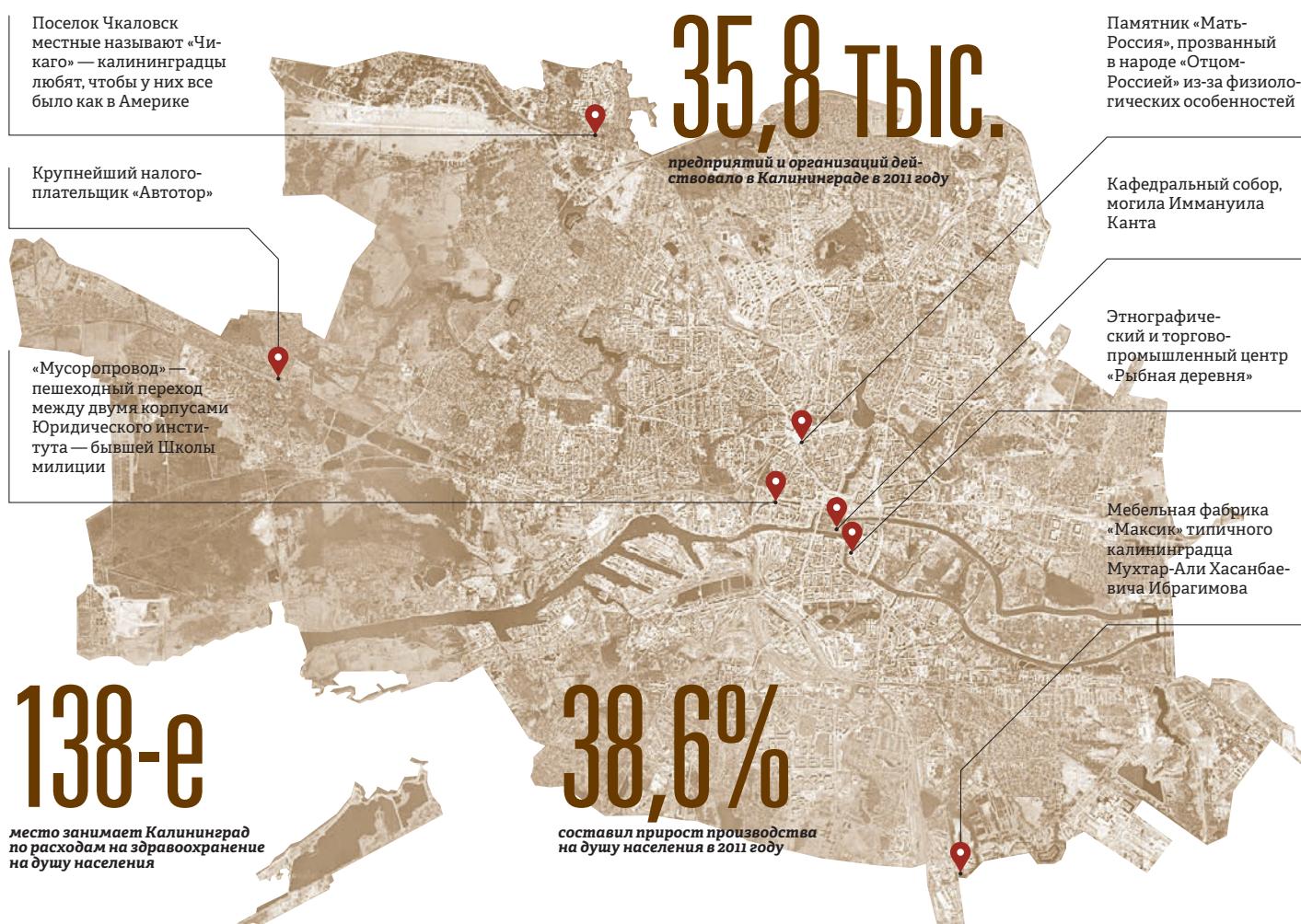
Антон Кудряшов, гендиректор ОАО «ВымпелКом»

Тридцать девятое царство

Почти европейский, свободный от таможенных пошлин Калининград из года в год стабильно занимает первые места в нашем рейтинге. И готовится к драматическим переменам.

Текст: Анастасия Якорева

Фото: Евгений Карасев



К А Л И Н И Н Г РАД С КИЕ предприниматели чаще всего сравнивают свой регион, 39-й в общероссийской нумерации, с Америкой: здесь тоже живут «эмигранты» со всего Советского Союза. Одних отправили сюда после окончания Великой Отечественной войны по разна-

рядке — надо было заселять область. Другие приехали из-за «большого потенциала». Третий бежали от национализма в бывших союзных республиках уже после разрыва СССР.

Макс (Мухтар-Али Хасанбаевич) Ибрагимов в этом смысле «типичный» калининградец, эдакое воплощение «американо-калининградской мечты». Родом из бедного кишлака в Узбекистане, в Калининграде он служил в армии, а потом остался жить. Ходил в море, работал

маляром на стройке — хотел получить кооперативную квартиру. Параллельно из отходов ДСП начал делать кухонные диванчики — углом, с ящичками для круп под сиденьем. Сначала сам, потом набрал рабочих.

Сейчас ибрагимовская мебельная фабрика «Максик» изготавливает элитные диваны, кресла и даже по специальному заказу восстановила по старым фотографиям орган в кафедральном соборе. Салоны «Максик» по франшизе работают в 20 городах от Красноярска до Владивостока. В сентябре должен открыться салон в Лондоне. Оборот компании в 2012 году составил 5,5 млн евро.

— У меня работают 120 человек, и ни один из них раньше не делал мебель! — моряк, маляр и плотник Ибрагимов смеется так искренне, что трещит его дорогой твидовый костюм. — Но вот мы захотели, и получилось! Все работает!

Почему у энергичных «новых переселенцев» все получается в Калининграде?

ПЕРЕСЕЧЕНИЕ ЗОН

— Мебель, чемоданы, телевизоры, колбаса, коньяк, автомобили. Чего у нас только не производят, — загибает пальцы министр промышленности Калининградской области **Дмитрий Чемакин**. Пальцев не хватило бы всем министрам области вместе взятым. Калининград занимает 13-е место по объемам производства среди почти 350 российских городов с населением более 100 тыс. человек. Впереди только «нефтяные» регионы, «города-металлурги», «новый российский Детройт» — Калуга, производители удобрений Березники и Новомосковск. Но в отличие от них объем калининградского производства обеспечивают не промышленные гиганты, а множество относительно небольших компаний. При этом социальная сфера от экономики пока явно отстает: по количеству врачей, образованию, обеспеченности детскими садами Калининград занимает места в шестом-седьмом десятках.

«Допинг» калининградских предпринимателей — беспошлинный таможенный режим. С 2006-го в Калининграде были

открыты сразу две особые экономические зоны. Первая (действует с 1993 года) дает возможность ввозить импортные комплектующие и сырье без пошлин и также без пошлин вывозить готовый товар в Россию, если добавленная на территории Калининграда стоимость (трудозатраты, сырье) составляет не менее 30% цены товара.

Если бы не таможенные льготы, производство в Калининграде было бы убыточным: слишком велики транспортные издержки. Чтобы вывезти товар на территорию России (это основной рынок

сбыта), нужно пересечь Литву и Белоруссию, то есть шесть таможенных постов.

Кажется, что местные предприниматели могут перечислять сложности транзита бесконечно: простоя на границе, недостаток пунктов пропуска на российской и литовской таможне, завышенные требования к фурам.

По оценкам Чемакина, при вывозе из Калининграда в Россию в среднем 10% себестоимости товара приходится на транспортные затраты при общероссийской норме до 3%. В 2006 году в Калининграде появилась еще одна зона — для крупных инвесторов.

Если инвестор вкладывает в основные производственные средства не менее 150 млн руб., следующие шесть лет он не платит ни налог на прибыль, ни налог на имущество. На этих условиях Калининграду удалось привлечь 96 инвесторов с общими

вложениями 75 млрд руб. Формально быть резидентом сразу в двух зонах нельзя, но на деле многие компании пользуются льготами обеих зон сразу.

признает Чемакин. Например, так работает «Автотор» — самый крупный после АвтоВАЗа российский производитель автомобилей, который собирает в общей сложности три десятка моделей под марками BMW, Kia, GM. В прошлом году «Автотор» выпустил 250 тыс. автомобилей и заработал 186 млрд руб. выручки.

В Калининграде «Автотор» находится в выгодном положении. Иностранные производители иномарок в России должны выпускать не менее 40% комплектующих на территории страны: только в этом случае они получают освобождение от пошлин. «Автотор» не платит пошлины как резидент особой экономической зоны, безо всяких требований по локализации, которая, кстати, не превышает 17%. В придачу к этому у «Автотора» есть освобождение от налога на прибыль и налога на имущество — как раз как резидента второй, «инвестиционной», ОЭЗ.

КОНЕЦ СКАЗКИ

Очень может статься, что скоро Чемакину хватит пальцев одной руки для перечисления товаров, которые производятся в Калининградской области. В 2012 году Россия присоединилась к ВТО. До 2016-го в Калининграде пройдется переходный период. Но в областном минпроме уже констатируют падение интереса инвесторов к Калининграду и даже прогнозируют

Чтобы вывезти товар на территорию России, нужно пересечь территории Литвы и Белоруссии, шесть таможенных постов



Локализуй это

ВЛАДИМИР КРИВЧЕНКО СЧИТАЕТ, ЧТО ЛЮБОЙ КОЛБАСНИК МОЖЕТ ВЫПУСКАТЬ АВТОКОМПЛЕКТУЮЩИЕ

ют гибель трети средних предприятий, чей бизнес живет в основном благодаря отсутствию пошлин. Тем не менее объем производства продолжает расти: в 2011-м, например, он увеличился почти на 40%.

— Компании пока ищут выход сами, — говорит Чемакин. — Кто-то собирается перейти на местное сырье, кто-то — сокращать издержки, кто-то готов платить пошлину — она может составить от 5% до 30% по разным видам товаров. Новые инвесторы почти не приходят, прирост производства обеспечивает нынешние резиденты.

«Антикризисный» план минпрома: развивать автомобильный, судостроительный, химический кластеры с производством комплектующих на месте, и увеличивать доходы от туризма (сейчас он дает всего около 1% валового регионального продукта).

Самым масштабным должен стать автомобильный кластер вокруг все того же «Автотора». Его строительство, по

расчетам самой компании, обойдется в 118 млрд руб. Из них чуть больше трети должны вложить иностранные партнеры и сам «Автотор», остальное — бюджетные и кредитные средства. Сейчас «Автотор» занимается только отверточной сборкой из готовых импортированных деталей. Новые автозаводы, о которых есть только предварительные договоренности с BMW, General Motors, Kia и еще тремя марками, предполагают более серьезное производство — со сваркой

ЭКСПЕРТ

Дмитрий Чемакин,
министр
промышленности
Калининградской
области



Вся экономика Калининградской области с 1990-х годов строилась на отсутствии пошлин. Сейчас в область очень сложно привлечь инвесторов: из-за ВТО мы сразу ставим предприятие перед необходимостью оплачивать и пошлины, и транспортировку. Если бы мы смогли свести затраты на логистику к минимуму (за счет электронной таможни, современных пунктов пропуска), это изменило бы ситуацию. Нужно решать эти проблемы в 2013 году. Если будем откладывать на следующий год — все, на нашей экономике можно будет поставить крест.

— Интересный путь, — считает исполнительный директор «Автостата» **Сергей Удалов**. — Главное здесь, чтобы были иностранные партнеры, которые брали бы на себя ответственность за технологическую часть. У «Автотора» для этого есть Magna (стратегический партнер предприятия, крупный производитель автокомпонентов). — **СФ**.

Конкурс на «вакансию» производителя автокомплектующих, по словам Кривченко, уже составляет более трех предприятий на место, на призыв автогиганта откликнулись 50 компаний. В калининградском минпроме на автомобильный кластер возлагают большие налоговые надежды — в 2020 году «Автотор» должен заплатить 2,3 млрд руб. в региональный и городской бюджет (это в три раза больше, чем в 2012-м).

Впрочем, «Автотор» и так обеспечивает более трети всех налоговых поступлений области. По налогам на душу населения Калининград и сейчас имеет неплохие

«Автотор» предложил заняться производством автозапчастей предприятиям, которые в 2016 году могут обанкротиться из-за введения пошлин

показатели — город вполне способен обеспечивать себя сам. Среди городов с населением более 100 тыс. он занимает почетное 18-е место (9,8 тыс. руб. на человека).

По пути создания кластера могут пойти и калининградские мебельщики, считает директор мебельной компании «Чинно Чилини» **Михаил Майстер**. В Калининграде сейчас более 200 мебельных компаний, которые работают в среднем ценовом сегменте и завозят почти все комплектующие из-за границы.

Дорогая транспортировка привела к тому, что они могут быть конкурентоспособными на российском рынке только при нынешнем отсутствии пошлин.

Майстер уверен: цена на мебель в России будет снижаться из-за ВТО и роста дешевого импорта.

При таком раскладе перспективы у калининградских мебельщиков довольно мрачные: закрыться могут до 45% производителей. Если, конечно, не успеют перестроиться в кластер.

— Путь спасения — производство полуфабрикатов, — убежден Майстер. К сожалению, мебельщики не пользуются таким вниманием властей, как гигант «Автотор» и игроки туристического рынка.

НАБОР ТУРИСТА

— Больше трех дней в Калининграде делать нечего, — признается Чемакин. Но директор «Компании проектного финансирования» **Павел Федоров** умеет создавать достопримечательности. Вместо жилых домов Федоров построил в Калининграде на набережной реки Преголи «Рыбную деревню», тем более что с жильем в Калининграде и так порядок — по количеству сданных в 2011 году квадратных метров жилья на душу населения Калининград занял 18-е место, обогнав Казань и Екатеринбург. Федоровская «Рыбная деревня» — это «этнографический и ремесленно-торговый центр» со средневековым немецким колоритом: маяк с археологической экспозицией, гостиницы, деловой центр «Рыбная биржа».

Первую очередь стоимостью \$70 млн сдали в 2008 году, а вторая, еще из семи объектов, забуксовала из-за тяжб с Минобороны, которому принадлежит вожделенный участок.

— Проект прибылен, когда и первая, и вторая очереди достроены, — сетует Федоров. — Сейчас прибылью и не пахнет — на нас висит кредит \$60 млн от «Петрокоммерца».

Федоров надеется, что волокита с землей вот-вот закончится: арбитражный суд постановил передать землю в собственность Калининградской области, которая заинтересована в строительстве: по первой очереди условия инвестконтракта на землю Федоров выполнил, передав городу имущества на 162 млн руб.

В действующих гостиницах «Рыбной деревни» наполняемость даже по европейским меркам неплохая — 50–70% в год. Но в целом туризма в Ка-

лининграде по сравнению с соседней Польшей и Литвой практически нет. Если в Польше за прошлый год побывали 600 тыс. иностранных туристов, в Литве — около 2 млн, то в Калининграде за первое полугодие — чуть больше 5 тыс. У Федорова свой рецепт.

Чтобы оживить туризм, нужно снизить цены на авиаперелеты в Калининград, отменить визы на въезд в Калининград для жителей Евросоюза, а еще лучше — дать области статус «заграничной территории России».

Калининград упорно не желает быть просто субъектом РФ, но без России ему не выжить: именно на российском рынке держится все экономическое благополучие города. //сф

Калининград Инт.

УЗБЕК МАКС ИБРАГИМОВ
ДЕЛАЕТ В КАЛИНИНГРАДЕ
ИТАЛЬЯНСКУЮ МЕБЕЛЬ ДЛЯ
ВСЕЙ РОССИИ



Торг на месте

Екатеринбуржцы на остатках промышленной столицы Урала сумели построить столицу торговую — помогло удачное географическое расположение. Новая цель — стать настоящим постиндустриальным городом и центром стартап-движения.

Текст: Ксения Шамакина

Фото: Федор Телков

«ПО НАРОДНОЙ примете счастливые люди рождаются в сорочке, и мы позволяем перенести это сравнение на Екатеринбург», — написал в 1888 году уроженец этих мест писатель **Дмитрий Мамин-Сибиряк**. 125 лет спустя Екатеринбург по-прежнему на высоте. Он занимает второе место в рейтинге лучших городов России **СФ**. Хотя Москва не включена в основной список, столица Урала обогнала ее по многим важным показателям — и по количеству врачей, и по вводу жилья (все в расчете на душу населения, см. график на с. 64). Это при том, что в Екатеринбурге доход бюджета на душу населения составляет 22,4 тыс. руб., а в Москве — в шесть раз больше. Вице-мэр Екатеринбурга по экономике **Александр Высокинский** с упоением рассказывает, как москвичи приезжают в город запускать местные отделения фирм, да так тут и остаются. Под «сорочкой» Мамин-Сибиряк, очевидно, подразумевал удачное расположение города (в самом центре тогда еще Российской империи) и хорошо развитую промышленность. Город возник в 1723 году вокруг железнодела-

тъ, прокачусь

«Вы живете в Екатеринбурге, если уверены, что ехать на метро дольше 15 минут невозможно — так звучит известная местная шутка. Единственная городская ветка метро состоит из девяти станций. К чемпионату мира по футболу 2018 года, который будет принимать и Екатеринбург, власти надеются построить часть второй ветки — тогда до Центрального стадиона можно будет добраться и на метро. Федеральные власти пока финансирования не обещают (на строительство нужно более 30 млрд руб.), но город собирается вложить 600 млн руб. в подготовку проектной документации. В надежде, что государство оценит старания и затраты.

тельного завода. Предприятия активно строились здесь и в XX веке — в ходе сталинской индустриализации и во время Великой Отечественной войны, когда в Свердловск, как тогда назывался город, эвакуировали военные заводы. Но в 1990-х годах промышленная специализация подвела город. «Мы тогда держались на промышленности как колосс на одной глиняной ноге, и на 90% это была оборонка», — вспоминает Высокинский. — Когда рухнул оборонзаказ, здесь все поняли, что стоять на одной ноге не надо». Тогдашний мэр города **Аркадий Чернецкий** (руководил Екатеринбургом до 2010 года) решил строить многофункциональный центр. По плану Чернецкого, в структуре экономики города промышленность, логистика, транспорт, связь, финансы, оптовая и розничная торговля должны были занимать одинаковые доли.

«Почему мы рванули вперед, а Челябинск остановился? — Высокинский сравнивает город с ближайшим к Екатеринбургу миллионником. — Потому что они сказали: нет, мы будем развивать промышленность, это основа». Из-за такого «советского», по мнению Высокинского, подхода Челябинск по объему промышленного производства (288,3 тыс. руб. на

душу населения) обгоняет соседа почти в два раза, зато в два раза отстает по инвестициям в основной капитал и по количеству юридических лиц в расчете на человека. «Развитие других отраслей позволяет сохранять в городе вменяемых людей, которые начинают вытаскивать промышленность», — объясняет стратегию Высокинский. — Они друг друга вытягивают». Такая система помогла Екатеринбургу пережить последний кризис: в 2008 году строительство в городе просело, но финансирование оборонзаказа не прекратилось.

«Мы теперь стоим на пяти ногах, даже если две обломятся, три-то останутся», — оптимистично заключает чиновник.

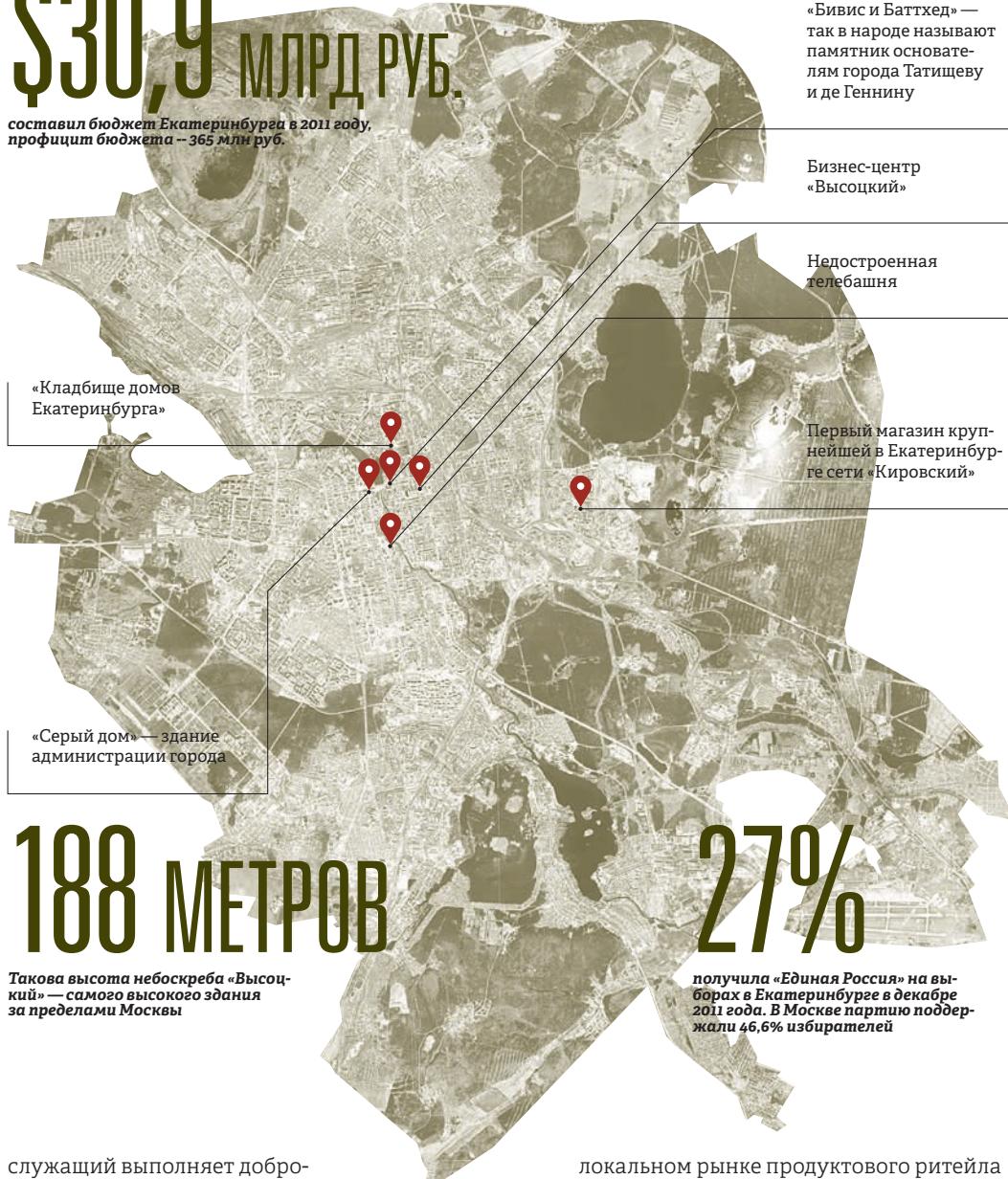
НАКОРИ МИ НЕФТАНИКА

«У нас нельзя фотографировать!» — охранник магазина «Кировский» отесняет **Игоря Ковпака** и фотографа **СФ** к выходу. Свои обязанности

«Мы тогда держались на промышленности как колосс на одной глиняной ноге, и на 90% это была оборонка. Когда рухнул оборонзаказ, здесь все поняли, что стоять на одной ноге не надо»

\$30,9 МЛРД РУБ.

составил бюджет Екатеринбурга в 2011 году, профицит бюджета – 365 млн руб.



служащий выполняет добро-
совестно, вот только главного
работодателя следует знать
в лицо: Ковпак построил этот
магазин еще в 1987 году, а сей-
час принадлежащая ему сеть
супермаркетов «Кировский»
включает 131 магазин в Сверд-
ловской области.

Екатеринбургские магазины
Ковпака ежедневно пробива-
ют 205 тыс. чеков — покупки
в них делает каждый седьмой
житель города. Это позволяет
ГК «Кировский» занимать
по выручке первое место на

локальном рынке продуктового ритейла
(по последнему рейтингу журнала «Де-
ловой квартал Екатеринбург»).
В матрице «Кировского» представлены
преимущественно уральские произво-
дители. «У некоторых мы покупаем до
50% продукции, без нас они погибнут», —
говорит бизнесмен. Объем продаж по-
зволяет «Кировскому» закупать товары
с дисконтом. А жители города местные
товары, похоже, уважают. Они, например,
едят так много продуктов Екатеринбург-
ского жирового комбината, что попали
в Книгу рекордов Гиннесса за самое
большое в мире потребление майонеза
на душу населения.

Ковпак консервативен: он
предпочитает открывать
магазины в собственных по-
мещениях, поэтому группа
сейчас ведет сразу восемь
строек. И хотя по обеспечен-
ности торговыми площадями
на душу населения уральская
столица обходит даже Москву,
новые торговые центры на-
ходят арендаторов. Сейчас
в городе строят 12 моллов,
благодаря которым объем
торговой недвижимости
увеличится аж на 65%, говорят
в Knight Frank.

Однако осторожность Ковпа-
ка, похоже, не дает ему развер-
нуться в полную силу. «Мы не
берем рискованных кредитов,
растем потихоньку», — рас-
сказывает предприниматель.
В 2011 году «Кировский»
увеличил выручку на 10,7%, до
18,4 млрд руб. При этом оборот
розничной торговли в Екате-
ринбурге в 2011 году вырос на
20%, до 541,3 млрд руб. Доля
«Кировского» в Екатеринбур-
ге — также потихоньку — отъ-
едают другие сети.

Сын Игоря Ковпака **Лев**,
занимающий должность вице-
президента группы, мечтал
построить компанию с об-
оротом \$1 млрд (СФ №1–2/2009).
Его амбиции сдерживает кон-
сервативный отец. Но Ковпак-
младший не отчаивается,
параллельно развивая другие
бизнесы — аптечную сеть
и оптовые компании, торгую-
щие фруктами и алкоголем.
Оптовая торговля в Екате-
ринбурге активно развива-
ется благодаря его удачному
географическому располо-
жению: через город проходят
шесть федеральных автотрасс
и семь магистральных желез-
нодорожных линий. Мест-
ные крупные дистрибуторы
перепродают товары и про-



Строим в месте

АНДРЕЙ ГАВРИЛОВСКИЙ ХОЧЕТ СДЕЛАТЬ ГОРОД СОВРЕМЕННЫМ: НА МЕСТЕ ДОМОВ XIX ВЕКА СТРОИТ ВЫСОТКИ

20 лет назад, когда промышленность схлопнулась, и он сделал город торговым». Чернецкий, например, был одним из первых градоначальников, разрешивших выкупать под магазины квартиры на первых этажах домов. Гавриловский тогда скупил 37 квартир в одном доме под мебельный магазин «Бабушкин комод». Как он делал это, Гавриловский однажды рассказал знакомому чиновнику. Чиновник тогда долго смеялся: строительство нового здания обошлось бы бизнесмену в разы дешевле. Так Гавриловский начал строить бизнес-центры и жилые дома, пока не дошел до самого высокого здания России за пределами Москвы. 54-этажный небоскреб «Высоцкий» он достроил осенью 2011 года.

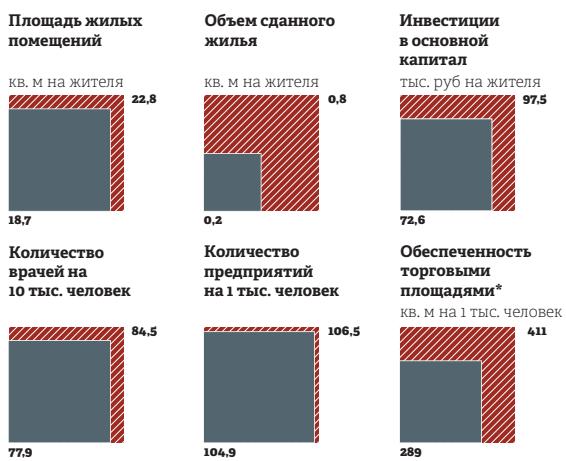
Строительство шло тяжело. В кризис 2008 года бизнесмен, чтобы закончить проект, выставил «Бабушкин комод» вместе с ночным клубом Parkking на продажу. Но покупателей не нашлось. Поэтому девелопер возводил здание и параллельно продавал в нем помещения. Русская медная компания миллиардера Игоря Алтушкина, например, купила 21 этаж (часть сейчас использует для себя, часть сдает в аренду). В итоге у «Высоцкого» теперь 150 собственников, которые вместе

дукты питания, поступающие в город со всей страны, на Северный Урал — в богатый Ханты-Мансийский округ. «Ханты-Мансийские эмираты как хотели есть, так и хотят», — радуется Высокинский.

ВЫСОТНЫЕ АМБИЦИИ

«В Челябинске любят махагон, в Екатеринбурге — светлое дерево, а в Тюмени — черное», — узная, что я родом из Челябинска, бизнесмен **Андрей Гавриловский** объясняет мне, мебель какого цвета покупают жители Урала и Сибири. Бизнес Гавриловский начал в 1990-х с торговли именно мебелью. Власти Екатеринбурга развитие ритейла поддерживали, говорит он: «Аркадий Чернецкий пришел к власти

Чем Екатеринбург лучше Москвы



* Данные Knight Frank за 2012 год

■ Москва

■ Екатеринбург

Источник: Росстат, данные за 2012 год

«Здесь люди творят. В отличие от Москвы, где горожане столько времени на дорогу тратят, что на работе уже сил на творчество у них не остается»

вложили в строительство здания 4,5 млрд руб. «Высоцкий» в центре Екатеринбурга смотрится странно в соседстве с гораздо более низким «Антеем» (22 этажа) и деревянным домом XIX века. Собственно, и сами высотки Гавриловский построил на месте зданий позапрошлого века, признанных объектами культурного наследия,— усадьбы инженера **Фальковского** и дома горного землемера **Ярутиня**. Из-за этого многие горожане, чтиющие историческое прошлое, бизнесмена не любят. Но за памятник **Владимиру Высоцкому** и **Марине Влади** около первого «Антея» и за музей Высоцкого люди его «простили». Так по крайней мере считает сам Гавриловский. «Ни в одном городе России такое здание сейчас не смогли бы построить! — хвалился своим небоскребом бизнесмен. — Нигде власть так не поддерживает девелоперов, везде только препоны создают». Впрочем, к строительству новой высотки рядом с «Высоцким» Гавриловский пока не приступает. Ждет осенних выборов мэра. Власть ведь и смениться может.

ПОЗИЦИЯ ОППОЗИЦИИ

Здания, на месте которых построены высотки Гавриловского, можно увидеть на «Кладбище домов Екатеринбурга». В местном парке на импровизированных надгробиях наклеены фотографии разрушенных памятников архитектуры с годами их «жизни». Деньги на «Кладбище домов», созданное с подачи екатеринбургского архитектурного журнала *Tatlin*,

ЭКСПЕРТ

Сергей Меньшинин, руководитель аналитического отдела АН «Новосел»



В городе дефицит жилья. Хотя «Ренова» позиционирует свой поселок Академический как «доступное жилье», цена квадратного метра там — 58,5 тыс. руб. За квартирами очередь, как за хлебом в советские времена. Причем каждую третью квартиру покупают горожане, у которых нет потребности в жилье. Много жилья покупают нефтяники из ХМАО — для детей, которые учатся в местных вузах, или для себя, чтобы обосноваться здесь на пенсии.

помогал собирать главный городской оппозиционер **Леонид Волков**. Такие социально-творческие проекты характерны для Екатеринбурга. «У нас еще и абажуры на уличные фонари надевают,— улыбается Волков.— Здесь люди творят. В отличие от Москвы, где горожане столько времени на дорогу тратят, что на работу приезжают злые и сил на творчество у них не остается».

Волков, 12 лет проработавший в ИТ-компании «СКБ Контур», в прошлом году провел выборы в координационный совет российской оппозиции. Он уверен, что Екатеринбург — лучший город России: соотношение стоимости услуг и доходов оптимально, удобно добираться до работы (это самый компактный миллионник).

Когда Волков осенью 2010 года ушел с поста замгендиректора «СКБ Контур», он продал свои 2% акций компании и запустил фонд, финансирующий интернет-стартапы. За это время Projector Ventures поддержал десять команд. В проект Domosite.ru, созданный для общения жильцов домов с управляющими компаниями, Волков вложил \$80 тыс., в 2012-м стартап привлек \$1,2 млн от Runa Capital. «Наш город достаточно большой, чтобы здесь было все для жизни, и достаточно

маленький, чтобы быть большой деревней,— рассуждает Волков.— Идеальное комьюнити для венчурного дела». Еще один плюс Екатеринбурга — трудолюбие горожан, считает создатель свадебного портала WedMeUp **Светлана Нискулова**: «Екатеринбург рос как индустриальный город, люди здесь привыкли работать. Они твердо стоят на земле». Благодаря такому характеру уровень деловой активности населения зашкаливает: на каждые десять жителей города приходится одна фирма. По этому показателю Екатеринбург уступает только Новосибирску. Свое дело начинают здесь и те, кто вроде бы исповедует совсем другие принципы.

Ольга Васильченко семь лет выступала с собственной рок-группой «Адвайта», а в 2011 году открыла в Екатеринбурге копи-центр. «Бизнес для меня — это история не про деньги,— поясняет начинающая предпринимательница,— это про свободу».

Сейчас Екатеринбург самый оппозиционный из городов-миллионников. На последних выборах в Госдуму «Единая Россия» получила здесь 27% (в целом по России — 49%). «Атмосфера свободы — важная вещь для выращивания нового бизнеса»,— убежден Волков. Он верит, что Екатеринбург может стать стартаперской столицей России. Тем более что от властей стартап-движение почти не зависит. //сф



Колоссоводы

Вице-мэр Александр Высоцкий убежден, что Екатеринбург сейчас стоит на пяти ногах

Белгород

Зажиточный Белгород в 2011 году развивался медленнее других областных городов Центрального Черноземья. Теперь власти хотят превратить его в гибрид туристического центра и наукограда.

Текст: Юлиана Петрова

Фото: Олег Харсеев

13,5 млрд руб.

прибыли заработали в 2011 году предприятия Белгорода. Это в 1,7 раза больше, чем в 2010-м

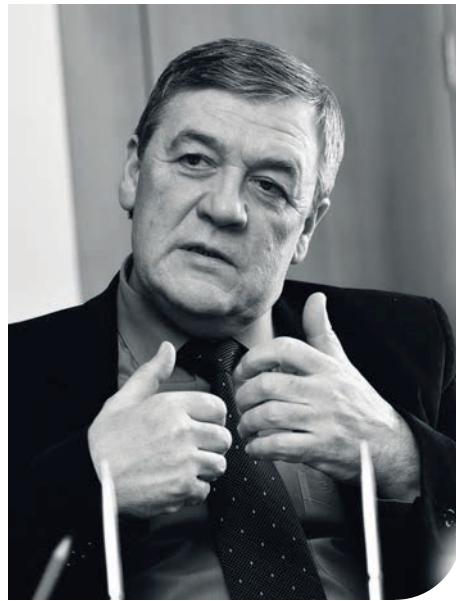
49,6 юрлица

приходилось на тысячу белгородцев в 2011-м — лучший результат среди пяти областных столиц Центрального Черноземья

В БЛИЖАЙШИЕ годы в Белгороде будет высажен миллион белых роз и миллион белых тюльпанов. И это далеко не самая смелая инициатива городской администрации по укреплению бренда «Белого города». Мэр Сергей Боженов собирается построить в черте города рекреационную зону с зоопарком — с прицелом на международный туризм. «Будет как в Дубае», — пообещал Боженов. Впрочем, Белгород одновременно метит и в наукограды. С конца 2011 года в областном центре строится новый

БЕЗОПАСНЫЙ ГОРОД

В 2011 году в Белгород приезжал патриарх Московский и всея Руси Кирилл на празднование столетия канонизации святителя Иоасафа. В городе много верующих, а власти радеют за духовную чистоту горожан. Еще в 2010-м областная администрация приняла документ «Мероприятия по обеспечению духовной безопасности в Белгородской области». Первым мероприятием стал запрет на празднование Дня святого Валентина. Затем губернатор запретил ставить в театрах Белгорода пьесы Евгения Гришковца.



Первое лицо Нью-Дубая

У МЭРА БЕЛГОРОДА СЕРГЕЯ БОЖЕНОВА НЕСКОЛЬКО ЛЮБИМЫХ ПРОЕКТОВ: СТРОИТЕЛЬСТВО РЕКРЕАЦИОННОЙ ЗОНЫ «КАК В ДУБАЕ», «БЕЛГОРОДСКОЕ СКОЛКОВО», МОНОРЕЛЬСОВЫЕ ДОРОГИ И МАНСАРДЫ В «ХРУЩЕВКАХ»

инновационный микрорайон «Аврора-парк», прозванный «белгородским Сколково». Стоимость проекта — 2 млрд руб. Туристическому и научному центру нельзя без международного аэропорта, и в 2011-м власти построили в белгородском аэропорту новую взлетно-посадочную полосу, способную принимать боинги и аэробусы.

Скептики упрекают Боженова в том, что он любит мечтать, но мало занимается рутиной. Например, притчей во языцах стал общественный транспорт. По городу с населением под 400 тыс. человек курсируют всего 83 троллейбуса и 95 автобусов — горожане вынуждены ездить на «пазиках» и «газелях» (их 1306), принадлежащих четырем частным компаниям-автоперевозчикам. Маршруты постоянно опаздывают, а водители хамят пассажирам. Другая проблема города — сокращение темпов жилищного строительства на 25%. В 2011 году по этому показателю Белгород с 11-го

места среди городов с населением от 100 тыс. человек опустился на 32-е, отстав от Тамбова и Липецка — других областных городов Центрального Черноземья. Боженов объясняет снижение объемов тем, что половина новостроек в Белгороде — малоэтажные индивидуальные дома, а их владельцы предпочитают селиться в пригородах, формально в черту Белгорода не входящих. Город не резиновый, и мэрия предлагает решать проблему с жильем путем надстройки на пятиэтажках мансардных этажей. Остро не хватает в Белгороде детских садов (город занимает 121-е место в рейтинге по числу детей — 1,3 ребенка на одно место в детсадах). Но во многом эти трудности — следствие возросшей привлекательности Белгорода для переселенцев из других регионов. В 2011-м в Белгород переехали 7,7 тыс. мигрантов, это почти вдвое больше, чем в 2010 году (4,3 тыс.). Ведь здесь мягкий климат и достаточно рабочих мест. //сф

Краснодар

По многим показателям он опережает южный миллионник Ростов-на-Дону и, словно магнитом, притягивает переселенцев из северных городов. Но это настоящий город контрастов.

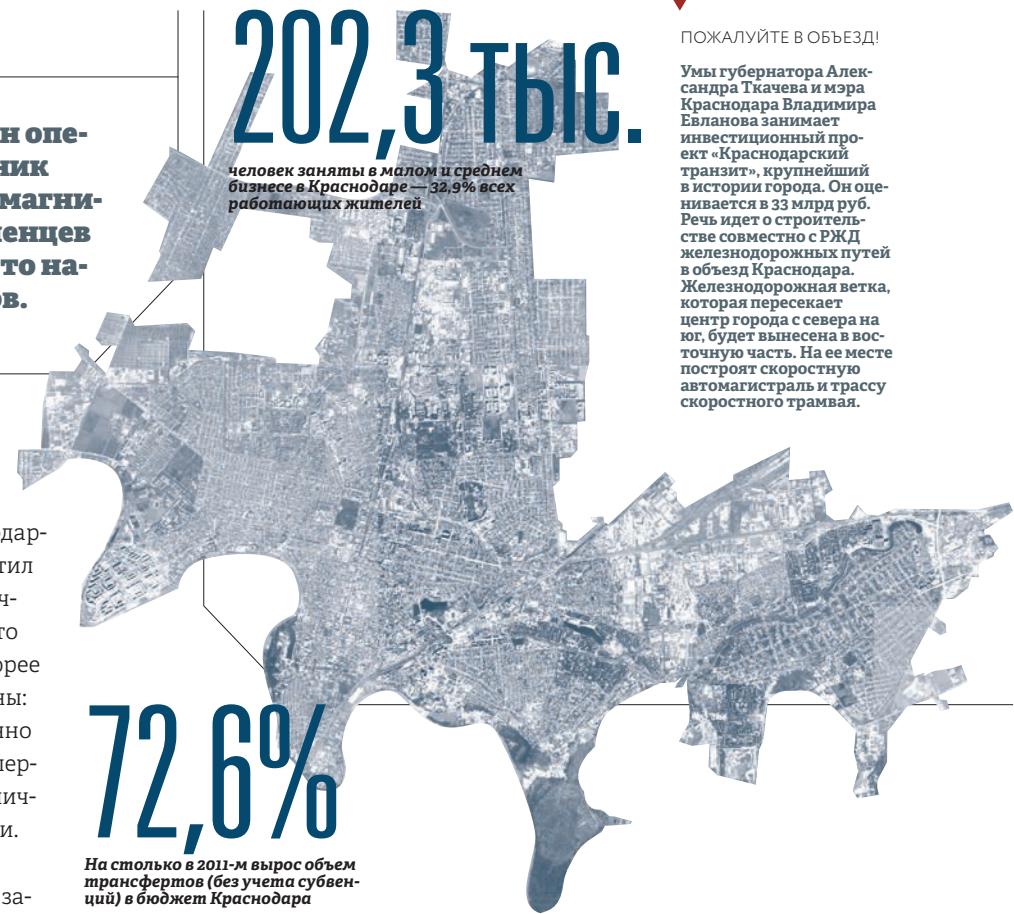
Текст: Юлиана Петрова

Фото: PhotoXpress

С 2008 по 2011 год губернатор Краснодарского края **Александр Ткачев** потратил на программу «Краснодару — столичный облик» 8 млрд руб. Однако вместо столичного облика пока выходит скорее станичный. Город делится на три зоны: «село», «стройплощадки» и «собственно город». За офисными центрами и гипермаркетами в центре попадаются типичные деревенские домики с огородами. В начале 2012-го депутаты городской думы даже приняли постановление, запрещающее горожанам держать на своих подворьях больше трех свиней. При этом Краснодар — крупный индустриальный центр, уступающий в Южном округе лишь Ростову-на-Дону по среднедушевым объемам обрабатывающего производства. Более того, он собирает больше

МэрЧС

МЭР КРАСНОДАРА ВЛАДИМИРА ЕВЛНОВА ЗАВАЛИВАЮТ ЖАЛОБАМИ НА АВАРИЙНЫЕ КОТЕЛЬНЫЕ И ПРОРЫВЫ КАНАЛИЗАЦИИ



налогов в бюджет (в расчете на жителя), чем Ростов-на-Дону. Строят здесь повсюду. Город занимает пятое место среди участников рейтинга СФ по среднедушевым объемам ввода жилья. При этом в Краснодаре на начало 2011 года числились 255 незаконно возведенных многоэтажек. Мэр города объявил войну нелегальным застройщикам, и несколько десятков домов были демонтированы, но рядом, словно грибы, возникали новые. К началу 2012-го число незаконных многоэтажек осталось прежним. Цены на жилье за год выросли на 25%, 43-метровая «однушка» стоит около 2 млн руб. — как в городах Подмосковья. Квартиры охотно раскупают приезжие. Из трех городов — Ростова-на-Дону, Ставрополя и Красно-

дара — переселенцы обычно выбирают именно Краснодар. Бюджетная обеспеченность Краснодара в расчете на жителя чуть хуже, чем у Ростова-на-Дону, а трансфертов Краснодар в 2011-м получил больше всех в ЮФО на душу населения (после Сочи). Но на социальной инфраструктуре это отражается слабовато. Очередь в детские сады на начало 2012-го составила 18 тыс. детей, в 2011-м были введены в эксплуатацию лишь 810 новых мест в детсадах. Ветхость городских инженерных коммуникаций — факт общепризнанный. Но власти обещают, что все изменится к лучшему. До 2017 года Ткачев собирается потратить на программу «Краснодару — столичный облик» еще 40 млрд руб. //сф

9,2 млрд руб.

составил дефицит бюджета Казани в 2011 году

Казань

Власти Казани, реализующие один из самых масштабных проектов — Универсиаду-2013, наращивают долг, но не переживают: город обанкротить нельзя, а долг списать можно.

Текст: Ксения Шамакина

Фото: Василий Александров

В КАЗАНИ, замыкающей пятерку лучших городов России, активно готовятся к Всемирной летней универсиаде. Часы на стеле в центре города отсчитывают оставшиеся до соревнований дни — 96, 95, 94... Мэр города **Ильсур Метшин** объезжает «линии гостеприимства» и приказывает демонтировать «непрентабельные ларьки». Летнюю Универсиаду-2013 в Казани президент РФ **Владимир Путин** назвал однажды «отличной прелюдией» зимних Олимпийских игр 2014 года в Сочи. Столица масштабные спортивные соревнования в России не проводились давно, да и принимала их только Москва: Универсиада прошла в столице в 1973 году, Олимпиада — в 1980-м. Актив-

ный, увлекающийся футболом и хоккеем Метшин со второй попытки добился права провести соревнования в Казани. Правда, ради этой «прелюдии» город влез в сумасшедшие долги. Муниципальный долг Казани по итогам 2011 года превысил 30 млрд руб. (140% по отношению к доходам бюджета, в Москве аналогичный показатель составляет 15%). Большая часть долга — это бюджетные кредиты, выданные под ставку 3,4% годовых. Всего на подготовку к Универсиаде власти Казани и Татарстана планируют потратить 100–120 млрд руб. Теперь на обслуживание долга у Казани уходит 2,4% всех расходов бюджета, а на социальную политику, к примеру, всего 0,8% (в том же Екатерин-



12

детей претендуют на десять мест в детских садах Казани

бурге 7,9%). В городе много строят для Универсиады, но почти не строят социальные объекты, например детские сады. Поэтому по инвестициям в основной капитал — 105,9 тыс. руб. на душу населения — Казань занимает в рейтинге СФ неплохое 24-е место, а по обеспеченности детскадами — 97-е. По душевым социальным расходам от большинства миллионников Казань отстает: по образованию занимает девятое место из 13, по ЖКХ — 11-е, по здравоохранению и вовсе последнее.

Чтобы казанцы не замечали некоторого ухудшения уровня социальной обеспеченности, власти отвлекают их громкими мероприятиями: то назовут Казань «третьей столицей» и соответствующие слова запатентуют, то объявят акцию «Зеленый рекорд» и вместе с жителями начнут высаживать деревья. «Там, где жители участвуют в озеленении, саженцы растут лучше», — убеждает мэр.



Долг платежом

РАДИ УНИВЕРСИАДЫ МЭР КАЗАНИ ИЛЬСУР МЕТШИН ПОВЕСИЛ НА ГОРОДСКОЙ БЮДЖЕТ НЕВЕРОЯТНЫЙ ДОЛГ

Справедливости ради стоит отметить, что чиновники ухудшают жизнь не только горожанам, но и себе. Они, например, сократили долю административных расходов с 7,4% бюджета в 2010 году до 4,7% годом позже. Идя на вынужденное уменьшение финансирования, власти Татарстана не теряют надежду, что «кредиты будут закрыты», то есть долг им простят. Федеральное правительство пока идею не поддерживает. //СФ



НЕДВИЖИМОСТЬ

с Андреем Воскресенским

Он 20 лет на этом рынке. Сначала он ее продавал. Потом стал о ней писать. Теперь — еще и говорит. На **KommersantFM**. Ежедневно

Уже пора покупать или
еще подождать?
Не лучше ли купить
что-нибудь в Нью-Йорке?
Как правильно разъехаться?

Хотите совет? Не дождитесь.
Просто честно расскажу,
что об этом думаю.

Города, которые мы потеряли

Текст: Юлиана Петрова

Иллюстрации: Елизавета Кравецкая

Состав городов, депрессивных во всех отношениях, из года в год не меняется: Новошахтинск, Сарапул, Армавир, Рубцовск, Махачкала и десяток других. Поэтому «Секрет фирмы» решил поискать не худших среди самых депрессивных, а аутсайдеров среди относительно благополучных городов.

НОРИЛЬСК Разруха в Заполярье



Заброшенные дома, окна без стекол, облупившиеся фасады — таков облик Норильска, места дислокации главного налогоплательщика всего Красноярского края ГМК «Норильский никель». В 1990-е приватизированный «Норникель» сбросил со своего баланса всю городскую инфраструктуру. Тогда-то началось обветшание жилищного фонда, а последний новый жилой дом в Норильске был построен в 1997 году. Нулевые показатели жилищного строительства в 2011-м обеспечили столице Заполярья место в «черном списке» городов СФ.

Правда, деньги на обустройство Норильска у муниципалитета есть. В 2011-м он занял четвертое место среди городов с населением от 100 тыс. человек по доходам бюджета на душу населения. Однако расходуются эти средства не слишком эффективно. Город много тратит на содержание ЖКХ. Но на себя любимых городские власти тратят гораздо больше.

Муниципалитет Норильска — рекордсмен нашего рейтинга по размеру среднедушевых расходов на так называемые общегосударственные вопросы, проще говоря, на собственные зарплаты.

35,8%

бюджета расходует администрация Норильска на общегосударственные нужды

НОВОЧЕРКАССК Отчет раздора



Новочеркасск, занявший 91-е место в рейтинге СФ, — пятый по численности населения город в Ростовской области. Прославился он беспрецедентным бюджетным конфликтом. Отчет об исполнении бюджета за 2011 год был принят депутатами городской думы лишь с третьей попытки. Депутаты упрекали мэра Новочеркасска **Анатолия Кондратенко** в том, что он не умеет собирать налоги. На самом деле никакой бюджетной катастрофы в Новочеркасске не случилось. По доходам бюджета на душу населения Новочеркасск действительно скатился с 25-го на 75-е место в рейтинге СФ. Но произошло это главным образом из-за 21-процентного сокращения поступлений из бюджета Ростовской области в 2011-м. Причиной споров стал конфликт между мэром-коммунистом и единороссовской думой. По итогам 2010-го депутаты признали работу мэра неудовлетворительной. Мэр трижды отказывался

отчитываться перед депутатами по итогам 2011 года, а в сентябре 2012-го подал в отставку, предвидя повторный «неуд». Пресловутый отчет был утвержден через месяц после ухода мэра.

108,7

млн руб.

недополучил бюджет Новочеркасска в 2011 году из-за «нерасторопности мэрии»

ВОЛГОГРАД
Беднейший миллионер



Миллионники притягивают население из окрестных городов. Но и среди лучших попадаются исключения. В рейтинге СФ худший результат в группе миллионников показал Волгоград, занявший 76-е место. Причем за минувший год город опустился на 16 позиций. Вниз Волгоград тянет человеческий фактор: условия учебы, работы и проживания здесь хуже, чем в других миллионниках. По объемам жилищного строительства ниже Волгограда с его 114-м местом только Москва. По числу студентов на 10 тыс. человек Волгоград проигрывает всем другим миллионникам, за исключением Перми. Кроме того, в Волгограде очень силен теневой сектор: только треть доходов жителей мегаполиса приходится на легальную зарплату (по РФ в среднем 41%). На форумах волгоградцы жалуются на то, что их заработки

меньше, чем в соседних Самаре и Оренбурге. Поэтому многие жители Волгограда едут на работу к соседям. Городгерой оказался единственным из миллионников, чье население в 2011-м сократилось.

29,6

предприятия приходилось на каждые 1000 жителей Волгограда в 2011-м

БРАТСК
Противогаз для кота



«Мне показалось, что в нашем подъезде пахнет кошачьей мочой. Вышел на улицу и понял, что за кот нагадил» — это не жалоба в домоуправление, а комментарий жителя Братска по поводу вонючих атмосферных выбросов, виновником которых стал Братский ЛПК (входит в группу «Илим»). Судя по

КЫЗЫЛ
Уголь, водка, медицина



Социальные проблемы Кызыла, столицы Республики Тыва, поистине впечатляют: 30% населения имеют доходы ниже прожиточного минимума, каждый пятый житель столицы не имеет работы. Каждый второй житель Кызыла занят в бюджетной сфере. Бедность и безработица в Кызыле сопровождаются другой социальной напастью — пьянством. Уровень алкоголизма в городе, по данным Тывастата, в полтора раза выше, чем в среднем по РФ (2,5 тыс. алкоголиков, находящихся на учете, на 100 тыс. жителей по сравнению с 1,7 тыс. по России). По всем показателям Кызыл в рейтинге СФ занял 140–150-е места. В числе немногочисленных плюсов Кызыла — чистый воздух и многочисленность медперсонала. По числу врачей на 10 тыс. жителей город занял необычно высокое для него 47-е место. Дело

2,36
тыс. руб.

в 2011-м потратил в магазинах среднестатистический житель Кызыла

в том, что в постсоветское время в большинстве регионов больницы укрупнялись и закрывались. Но Тыву власти оставили в покое, так как большинство ее городов находятся в удаленных местах.

93
млн руб.

получил бюджет Братска в 2011-м в качестве платы за негативное воздействие на окружающую среду

отзывам на интернет-форумах Братска, в городе пакостят два «кота»: «Илим» и Братский алюминиевый завод. Оба принадлежат «Русалу». Братск входит в список 35 самых грязных городов России, составленный Минприроды. Братчане дышат ядовитым смогом, в котором содержатся сероводород, формальдегид и прочая химия. Жители города ежегодно пишут петиции в прокуратуру. В 2011-м

численность горожан сократилась на 1% — люди покидают токсичный город. «В городе останется либо „Илим“, либо население», — предсказывают пессимисты. Пока «Илим» побеждает. //СФ

«Проблема российских крупных городов — равенство в бедности»



НАТАЛЬЯ ЗУБАРЕВИЧ,
директор региональных программ
Независимого института социальной политики

«Как бы политики ни хотели равномерно заселить страну, российское население смещается в более привлекательные для жизни места: в центр, на юг и на запад»

В России слишком мало больших городов. Всего лишь 165 из 1100 существующих имеют население свыше 100 тыс. человек. При этом большинство городов теряют население. Власти пытаются искусственно нарастить численность путем расширения границ города. Стали миллионниками Красноярск и Воронеж, вернула статус миллионника Пермь, но рабочих мест и потребителей от этого не прибавилось. Только Москва, получив «золотую» землю Подмосковья, будет еще быстрее расти.

Вторая проблема — равенство в бедности. Из 96 крупных городов с населением свыше 200 тыс. человек половина почти не различается по уровню средней заработной платы (20–25 тыс. руб. в 2011 году). В эту группу попадают многие северные и дальневосточные города.

Третья проблема — низкие инвестиции в большинстве городов на фоне сильнейших контрастов. В 2011 году инвестиции на душу населения в пятерке городов-лидеров были в 22 раза больше, чем в пятерке аутсайдеров. Как и в 2010-м, лидируют города федеральных и региональных спецпроектов (Сочи, Владивосток, Казань). Вторая группа лидеров — сырьевые города (Нижневартовск, Сургут, Нижнекамск). Правда, влияние промышленных инвестиций на развитие этих городов минимально.

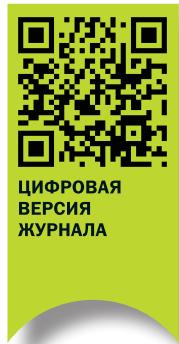
С четвертой проблемой столкнутся политики, желающие равномерно заселить страну. Российское население смещается в более привлекательные для жизни места: в центр, на юг и на запад. Индикатор — жилье, оно строится и покупается там, где хотят жить люди. Вне конкуренции по душевым показателям ввода жилья города московской агломерации. Следом идут города Юга и Центрального Черноземья (Краснодар, Сочи, Ростов-на-Дону, Ставрополь, Тамбов, Воронеж, Белгород) и российского Запада (Калининград). Растет привлекательность внешней периферии Москвы (Калуги, Обнинска и других городов). Города-миллионники Поволжья, Урала и Сибири (Казань, Екатеринбург, Новосибирск) в 2011 году заметно уступали лидерам. На Дальнем Востоке показатели ввода жилья минимальны.

Для развития сектора услуг важны размер и статус города. Благодаря экспансии торговых сетей дифференциация крупных городов по душевым показателям оборота розничной торговли не так велика (четыре–пять раз), если не считать Москву и Санкт-Петербург. Как показывают наши расчеты, разрыв между крупными городами России по душевому обороту розничной торговли сокращается с 2008 года. «Потребительская модернизация» распространяется от крупных региональных центров в менее крупные и нестоличные города.



НАЖМИ НА ДЕНЬГИ!

ТЕПЕРЬ ДЛЯ ПЛАТФОРМ iOS И ANDROID



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

ТЕ ЖЕ ДЕНЬГИ, НО ДЕШЕВЛЕ

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

РАСЧЕТЛИВЫЙ ФЕРМЕР

ШВЕДСКАЯ КОМПАНИЯ ПОМОЖЕТ РОССИЙСКОЙ МОЛОЧНОЙ
ОТРАСЛИ ИЗБЕЖАТЬ КРИЗИСА



Николай Тимошенко, Президент «ДеЛаваль»,
Россия, Украина, Беларусь,
Центральная Азия, Индия



Со вступлением России в ВТО количество видов молочных продуктов на прилавках отечественных магазинов выросло. Увеличение импортных поставок из-за снижения ввозных пошлин не на руку российским и белорусским производителям, которые для нашего потребителя были привычными и любимыми поставщиками. По оценкам экспертов, доля отечественных производителей молока может снизиться к концу года процентов на 10-20, а это значит, что уйдут, скорее всего, маленькие фирмы, не способные выдержать конкуренцию с западными гигантами, которые могут позволить себе не поднимать цены.

Казалось бы, сценарий для отечественных компаний, производящих молочные продукты, безрадостный. Однако сразу расстраиваться не стоит. Российский потребитель, вслед за европейцами, приобретает привычку переходить с параметра «дешево», на параметр «качественно». А потому российским фирмам, производящим качественный продукт, бояться нечего. Но для того, чтобы продукт был действительно высокого уровня, нужно повышать эффективность производства. То есть контролировать процесс на всех этапах создания продукта, начиная с заготовки кормов для буренок, заканчивая охлаждением молока и его транспортировкой.

Эксперты молочной отрасли давно выявили связь между самочувствием коровы и качеством молока. Забота о здоровье стада, и сам процесс доения, желательно дружественный, оказывают огромное влияние на то, какой продукт мы в итоге купим в магазинах. Поэтому расчетливые фермеры переходят на комплексный подход к ведению хозяйства, который отнюдь не требует тотального присутствия контролера при каждом доении.

Шведская компания «ДеЛаваль» уже более 10 лет поставляет на молочные предприятия всего мира системы добровольного доения VMS, которые предназначены для коровников с беспривязным содержанием. Процесс доения там происходит без применения ручного труда, автоматически. Согласно методике, коровы в стаде питаются, спят и доятся в своем собственном ритме, каждая по отдельности. Таким образом, у фермера есть возможность управлять стадом, замечая отклонения в состоянии и поведении каждого животного. Средство мониторинга коров по отклонениям в интервалах между доениями, электропроводности, крови и надоям позволяет легко и быстро выявлять животных, к которым нужно присмотреться. Управление становится более эффективным.

Подобные прогрессивные технологии с успехом применяются и в России, и в странах СНГ, и на побережье Тихого океана, и на Ближнем Востоке. Климатические условия для грамотного фермерства, по сути, не важны, если применяются правильные технологии. Предприятия, которые пользуются системой добровольного доения, становятся более конкурентоспособными. Они наглядно демонстрируют те шаги, которые необходимо сделать молочному предприятию, чтобы стать конкурентоспособным с учетом требований местных рынков и быть привлекательным для инвесторов, планирующих получать прибыль от молочного бизнеса.

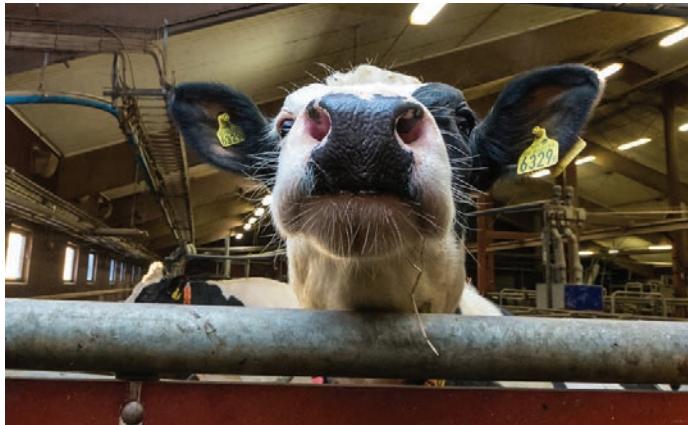
Компания «ДеЛаваль» предлагает решения не только для непосредственного доения коров, она ориентирована на поддержание работы фермы в целом. Например, система Optimat™ предназначена для автоматизации разных способов кормления. Благодаря системе готовится качественная кормовая смесь, увеличивается кратность суточной выдачи свежего корма, а сам он лучше усваивается

животными. Система позволяет выявлять нужное соотношение кормов для каждой коровы, а, по словам экспертов, сбалансированный корм помогает коровам в полной мере реализовать свой генетический потенциал. Хотя надо отметить, что расчетливое кормление приводит к тому, что уменьшаются и затраты на корма, поскольку количество отходов минимизируется, и количество потребляемой энергии снижается.

Можно предположить, что столь глобальный расчет выгоден лишь крупным фермерским хозяйствам. Однако это ошибочное мнение, даже наоборот: малые фирмы, производящие молочные продукты, нуждаются в большей поддержке и в лучшей оптимизации всех процессов своей деятельности, чтобы остаться на плаву. Компания «ДеЛаваль» серьезно относится к работе с небольшими фермами, а также с так называемыми советскими фермами, которые нуждаются в реконструкции. Оборудование компании подходит и предприятиям-гигантам, и семейным фермам, которые можно отнести к присадебному животноводству.

Фермер легко и сам разберется во всех тонкостях поставленной техники, но поскольку за оборудованием надо ухаживать, «ДеЛаваль» имеет широкую сервисную сеть. Представителя компании можно найти в каждом регионе страны, причем дилеры предлагают оборудование не только для коров, но также для коз и овец, и эта мультифункциональность не может не радовать.

Чтобы решить все проблемы фермеров, «ДеЛаваль» постоянно проводит с ними теоретическую и практическую работу. Стратегия «Умная ферма», в частности, помогает полностью сформировать будущее молочное предприятие, где управление производством происходит за счет автоматизации процессов и использования инновационных технологий, результатом чего является получение молока высшего класса.



Шведская компания находится в постоянном поиске новых решений для животноводческих хозяйств. Эти разработки требуют огромных затрат, на которые наше государство пока идет неохотно, поэтому компания сама пытается вытащить российского производителя из кризиса на этом капризном рынке. Развитие сельского хозяйства невозможно без внедрения новых технологий, которые экономят ресурсы, позволяют определить оптимальные логистические схемы и способы сохранения свежести продукта. Компания «ДеЛаваль» имеет три собственных исследовательских центра, в которые инвестирует огромные средства. Большая часть научно-исследовательской работы компании «ДеЛаваль» проводится на ферме «Хамра» в Швеции и в хозяйстве DDI в США. Специалисты компании констатируют, что их новинки всегда пользуются спросом у предпринимателей, поскольку созданные «ДеЛаваль» решения по ведению молочного бизнеса – это ключ к успеху.

Несмотря на то что государство постоянно инициирует различные способы поддержки сельского хозяйства, субсидии и льготы зачастую можно получить только на словах или на бумаге. Реальной поддержки со стороны федеральных и региональных властей добиться очень сложно; кредитные организации тоже не помощники – сельхозкредиты у нас не очень распространены, ввиду высоких рисков на этом рынке. Действительно, молочная ферма очень сильно зависит от внешних обстоятельств (засуха, удорожание кормов, внезапная болезнь животных), от которых никто не застрахован. Отсюда вывод: банки предпочтут давать деньги на развитие крупным молочно-товарным холдингам с большими мощностями, которые могут идти под залог, либо обходятся совсем несущественными суммами займов.

«ДеЛаваль» же имеет свою кредитную компанию TetraLaval Кредит, которая предлагает оборудование «Тетра-Пак» и «ДеЛаваль» по лизингу на приемлемых условиях. Важно, что финансовые условия этой программы одинаковы по всему миру. Заявка рассматривается в течение пяти дней с момента подачи документов, а залог на

имущество в качестве гарантии полностью отсутствует, то есть произвести модернизацию основных фондов можно без особого труда.

Наша страна по-прежнему является импортером молочной продукции. И, несмотря на то, что сто лет назад наше сливочное масло ела вся Европа, пока до выхода в крупнейшие экспортёры нам далеко. Но мы можем удовлетворить хотя бы свой внутренний спрос, если сельское хозяйство перестанет бояться и будет работать, используя современные высокотехнологичные решения, в основе которых оборудование высокого класса. Чтобы понять, как же строить молочное производство, можно воспользоваться услугами специалистов компании «ДеЛаваль» из департамента консалтинга. Обычно бизнесу мешает отсутствие понимания существующих у него проблем. Если предприниматель не может понять, как выйти из затруднительной ситуации и что может помочь наладить процесс, то выявить слабое звено должен сторонний эксперт, который непредвзято взглянет на положение дел и предложит меры по искоренению проблем, налаживанию грамотной производственной деятельности.

Кстати, отсутствие должной мотивации тоже может быть огромной проблемой. Российские фермеры настолько привыкли к тяжелым условиям выживания, что их довольно трудно убедить в том, что сельское хозяйство вполне способно стать интересным и прибыльным делом. «ДеЛаваль» ежедневно внедряет свои решения для доения, кормления и обслуживания миллионов молочных животных. Этот процесс затрагивает 100 стран мира, компания работает более чем на 10 тыс. молочных ферм. При этом, имея более чем вековой опыт управления хозяйствами, компания уделяет большое внимание экологии, стараясь повысить энергоэффективность и защитить природные ресурсы от истощения. Абсолютно все решения компании «ДеЛаваль» продиктованы заботой об окружающей среде, стремлением накормить всех жителей Земли высококачественными продуктами питания, в основе которых молоко. И именно это дает надежду, что сельское хозяйство выживет, в том числе и в нашей стране.

СПРАВКА О КОМПАНИИ «ДЕЛАВАЛЬ»

Шведская компания «ДеЛаваль» имеет 130-летнюю историю (дата создания – 1883 год) и присутствует на данный момент более чем в 115 странах мира.

Штаб-квартира компании находится в пригороде Стокгольма, Хамра, Швеция.

Количество сотрудников – 4800.

Количество торговых организаций – 58.

Количество производственных предприятий – 18.

Количество научно-исследовательских центров – 3.

Количество дилеров – 1144.

Объем продаж (данные 2011 года) – 970 миллионов евро.

«ДЕЛАВАЛЬ» В РОССИИ И СТРАНАХ СНГ

На российском рынке компания «ДеЛаваль» работает с 1993 года.

В этом году компания отмечает 20 лет.

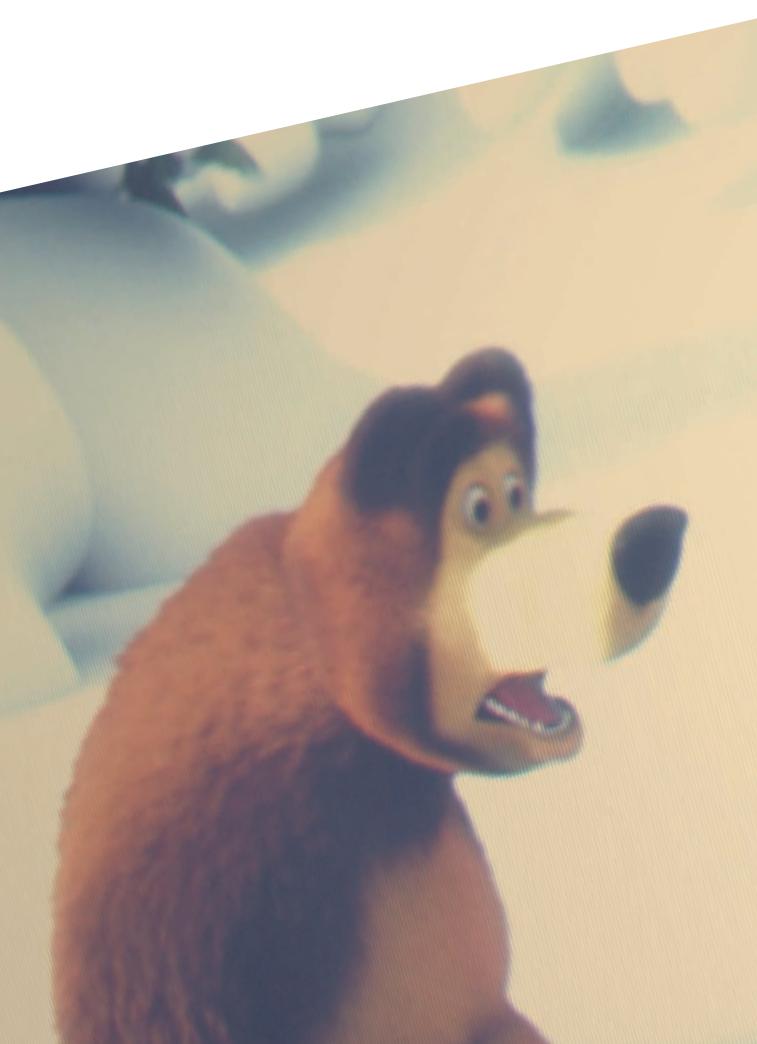
Штаб-квартира компании в Королеве, Московская область.

За это время компания:

- поставила более 2000 линейных доильных установок
- ввела в эксплуатацию более 300 доильных залов различной модификации
- поставила более 100 роботов-дояров VMS
- поставила более 550 мобильных кормосмесителей-кормораздатчиков
- ввела в эксплуатацию более 3000 танков-охладителей, с помощью которых только в Южном Федеральном округе ежедневно сберегается около 1500 тонн молока
- реализовала более 100 проектов мегаферм (мегаферма – это молочно-товарная ферма с размером поголовья 1000 голов дойного стада и более).

КИНОИНДУСТРИЯ
ОТЧАЯННО
И БЕЗУСПЕШНО
БОРЕТСЯ
С ИНТЕРНЕТ-
ПИРАТАМИ.
СОЗДАТЕЛИ
МУЛЬФИЛЬМА
«МАША И МЕДВЕДЬ»
ПОШЛИ ДРУГИМ
ПУТЕМ: ОНИ
СДЕЛАЛИ СТАВКУ
НА БЕСПЛАТНОЕ
РАСПРОСТРАНЕНИЕ
СЕРИАЛА.

МАША И МЕДВЕДЬ



Текст: Николай Гришин

Фото: Евгений Дудин

Во время отдыха в Крыму художник и аниматор **Олег Кузовков** познакомился с маленькой девочкой, которая напомнила ему персонажа из новеллы **О. Генри** «Вождь краснокожих». Пытаясь спрятаться от неугомонного ребенка, взрослые зарывались в песок и притворялись спящими, но девочка их откапывала и будила. Десять лет спустя Кузовков стал художественным руководителем студии «Анимаккорд», выпускающей сериал «Маша и Медведь», а его воспоминания о девочке и других гиперактивных детях легли в основу сюжета популярного мультсериала.

По данным компании KidsGlobal, 96% девочек и 92% мальчиков трех-шести лет знают персонажей мультсериала «Маша и Медведь». Серия «Большая стирка», появившаяся в марте прошлого года, возглавила рейтинг русскоязычного сегмента YouTube-2012. За десять месяцев ее посмотрели более 36,5 млн раз. На втором месте — международный хит *Gangnam Style* корейца Psy.

Россияне редко платят за контент, который можно бесплатно скачать в Сети. Но 80% оборота «Анимаккорд» приносит продажа лицензий на производство товаров и услуг под брендом «Маша и Медведь» (от мороженого до шампуня) и только 20% — продажа прав на телетрансляции и DVD.

Оборот товаров и услуг под брендом «Маша и Медведь» в прошлом году составил около 2,4 млрд руб. Средняя норма лицензионных отчислений — 10%. По расчетам **СФ**, выручка студии «Анимаккорд» в 2012 году превысила 200 млн руб. Среди отечественных производителей мультфильмов компания уступает по объемам продаж лицензий только «Смешарикам» (продажи товаров под этим брендом превысили 6 млрд руб.).

Теневая экономика

ДМИТРИЙ ЛОВЕЙКО В ВУЗЕ ИГРАЛ В КВН. СПУСТЯ 20 ЛЕТ ОН ВЕРНУЛСЯ В ШОУ-БИЗНЕС

КЛУБ НАХОДЧИВЫХ

История управляющего директора компании «Анимакорд» Дмитрия Ловейко — наглядное подтверждение, что бывших кавээнщиков не бывает. Дмитрий стал активным участником игр КВН, когда изучал математику в Новосибирском государственном университете. Команда КВН НГУ в конце 1980-х стала трехкратным победителем игр. Вместе с Дмитрием в ней участвовали, например, будущие телеведущие Татьяна Лазарева, Александр Пушной, Андрей Бочаров.

Однако Ловейко на телевидении работать не хотел, а после вуза преподавал в НГУ и изучал искусственный интеллект. В начале 1990-х университетские друзья позвали Дмитрия в бизнес. Их компания «Ноно-лет» открывала в Новосибирске филиал радио «Европа плюс», автоцентры Nissan, занималась пищевым бизнесом. Ловейко возглавлял Новосибирский комбинат хлебопродуктов №2, а в середине 2000-х стал директором по развитию НПО «Взлет».

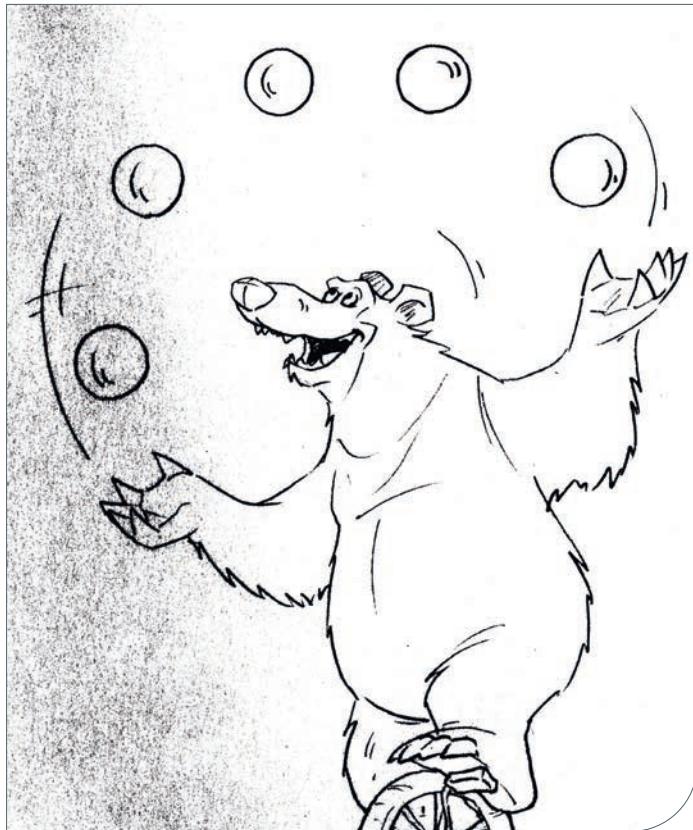
Малая авиация оказалась не самым прибыльным бизнесом, и новосибирцы решили заняться детским ритейлом. Так они познакомились с Олегом Кузовковым, который несколько лет занимался анимацией в Лос-Анджелесе и, наконец, вернулся в Россию с мечтой о собственном мультфильме.

Идея сделать детский сериал новосибирцам понравилась. На рынке уже был успешный пример «Смешариков». Было понятно, что люди устали от диснеев-

ской продукции и ждут новых героев, а производители детских товаров и провайдеры услуг готовы сотрудничать с отечественными аниматорами.

В феврале 2008 года было зарегистрировано ООО «Студия „Анимакорд“», владельцем которой, по сведениям «СПАРК-Интерфакс», является **Сергей Кузьмин**.

Изначально планировалось, что «Анимакорд» станет заниматься только разработкой творческой концепции и написанием сценариев, а рисовать сам мультик про Машу будут сторонние исполнители. Первые две се-



Цирковой медведь
студия «АНИМАКОРД»
использует парк мощных
компьютеров, но художники
предпочитают рисовать
эскизы карандашом

рии были сделаны студиями AFX и «Аэроплан». На это им понадобился целый год. Тогда Ловейко и Кузовков поняли, что им нужна собственная студия. В общей сложности на создание первых двух серий и самой студии ушло около \$3 млн. Сейчас в компании работают более 60 человек, из них 45 — аниматоры. Своя студия позволяла быстрее адаптировать анимационные образы к требованиям производителей игрушек. «Нельзя просто так отдать диск с мультфильмом фабрике игрушек и сказать: „Сделайте мне, пожалуйста, медведя“», — объясняет Ловейко.

МУЛЬТИВИРУС

«Любой художник не любит делать что-то вторичное», — рассуждает Дмитрий Ловейко. — Олег не хотел повторять успешные проекты, которые уже были в России. Как человек с маркетинговым опытом

я был с ним согласен».

«Смешарики», «Лунтик» и большинство российских анимационных сериалов были двухмерными. «Маша и Медведь» изначально создавался как трехмерный мультфильм, а это недешевое удовольствие.

Изготовление каждой серии обходится «Анимакорду» в \$250–300 тыс., «Смешарики», для сравнения, стоят около \$70 тыс. К настоящему времени снято уже более 200 серий «Смешариков» и почти 400 «Лунтика». Большое количество серий важно для телевидения, поскольку позволяет наладить бесперебойную ротацию.

Студия «Анимакорд» за пять лет выпустила лишь 30 эпизодов. А когда Ловейко в конце 2008 года начал переговоры с телевизионщиками, в его активе было и вовсе две серии по семь минут каждая. Но молодому проекту помог кризис. Самый популярный детский ТВ-проект

«Связка телевидение плюс интернет — наиболее эффективная. Люди видят что-то интересное по ТВ и бросаются скачивать этот контент в Сети»

«Проект попадает точно в цель, потому что медведь в нашей стране — это почти тотемное животное, овеянное легендами и народной любовью»

в России — передача «Спокойной ночи, малыши!». Платят телевизионщики правообладателям мало (от \$100 до \$1 тыс. за минуту в зависимости от канала), но попадание в эту программу гарантирует мультфильму популярность. Как правило, мультфильмы проходят строгий отбор и ждут своей очереди, которая может растянуться на годы. В 2009 году ситуация оказалась иной: ВГТРК испытывала явный дефицит нового контента. Государство в разы сократило финансирование мультипликации, закрылись несколько небольших частных студий, и количество новых мультфильмов резко упало. Кроме того, «Смешарики», которые были одним из главных партнеров «Спокойной ночи, малыши!», ушли на СТС, где ГК «Рики» создала собственную передачу.

«Нас очень быстро поставили в программу», — вспоминает Ловейко. Случилось это на Рождество 2009 года. Рейтинг «Спокойной ночи, малыши!» с мультфильмом «Маша и Медведь» составил 17% аудитории российских телезрителей — в полтора раза выше обычного рейтинга программы. «Проект попадает точно в цель, потому что медведь в нашей стране — это почти тотемное животное, овеянное легендами и народной любовью. Маленькая девочка, собравшая в себе все черты непоседливого любознательного ребенка, тоже не может оставить равнодушными ни детей, ни взрослых», — считает директор «Мармелад медиа» (управляет правами на «Смешариков») **Ольга Крицкая**. Сотрудничество с самой популярной детской программой было отличным стартом, но основной упор Ловейко решил делать на веб. «Связка телевидение плюс интернет — наиболее эффективная. Люди видят что-то интересное по ТВ и бросаются скачивать этот контент в Сети», — утверждает он. Парадокс в том, что в отличие от других аниматоров

«Анимаккорд» не только не боролся с пиратами, но и сотрудничал с ними.

«Маша и Медведь» появился и на легальных площадках вроде YouTube и Ivi.ru, и на нелегальных торрент-трекерах. «Мы дружили со всеми, чтобы раскачать рынок», — говорит Ловейко. «Анимаккорд» присыпал интернет-площадкам анонсы новых серий и выкладывал их в свободный доступ для скачивания.

Концепция «Маши и Медведя» оказалась близка интернет-аудитории. В отличие от традиционных мультфильмов в сериале «Анимаккорда» нет дидактики. Маша постоянно шалит и все разрушает, а медведь, который олицетворяет взрослого, разрешает ребенку быть

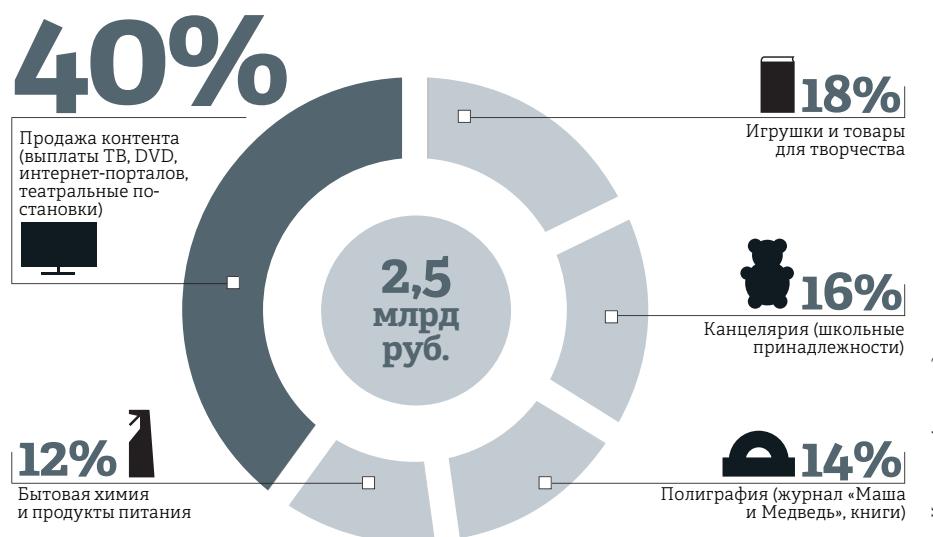
самим собой. «В сериал или влюбляются, или критикуют: мол, мы не тому учим детей», — говорит Ловейко. Критикует в основном старшее поколение, а влюбляются молодые родители, в первую очередь папы. По словам Ловейко, чаще всего сериал скачивают мужчины 33–44 лет для детей, да и для самих себя. А это самая денежная аудитория.

МЕДВЕДЬ В ЯЙЦЕ

Картонная упаковка в форме ретротелевизора, внутри детский шампунь, бальзам и пена для ванны. Дмитрий Ловейко увлеченно крутит ручки «телевизора», на «экране»-этикетке прокручивается комикс «Маша и Медведь». «Бренд формируется не только самим мультфильмом, но и теми товарами, где он используется», — говорит Дмитрий. Шампунь в необычной упаковке придумали в компании «Альфа-студио». Три года назад этот крупный дистрибутор бытовой химии и косметики решил заняться аутсорсинговым производством. Создавать собственный бренд с нуля было рискованно, так что компания выбрала «Машу и Медведя». «Мы относимся к этому бренду как к своему

Медведь в разрезе

В 2012 году под маркой «Маша и Медведь» было продано товаров и услуг на сумму 2,4 млрд руб. Что принесло основной доход?



Машин магазин



DVD

Лицензиат
Компания «Мистерия звука»
Объем продаж
Более 1,05 млн дисков за 2012 год



Журнал «Маша и Медведь»

Лицензиат
Издательство «Эгмонт»
Тираж
100 тыс. штук в месяц



«Киндер сюрприз» с Машей

Лицензиат
Ferrero
Объем продаж
20 млн штук за коллекцию



Шампунь «Маша и Медведь»

Лицензиат
«Альфа-студио»
Объем продаж
2,5 млн штук в 2012 году



Мягкая игрушка Маша

Лицензиат
«Симбат тойз»
Объем продаж
Более 500 тыс. штук в 2012 году



Кондитерские изделия

Лицензиат
«Сладкая сказка»
Объем продаж
134 млн руб. в 2012 году

собственному», — говорит директор по развитию продуктов «Альфа-студио» Юлия Беседина. По ее словам, в прошлом году удалось продать 2,5 млн штук из косметической линии «Маша и Медведь». Средняя розничная цена одного флакона — 89 руб. Для нишевого продукта, предназначенногодля девочек двух-пяти лет, такие продажи — очень хороший результат.

«Анимаккорд» работает с производителями через профессионального посредника — датское лицензионное агентство Kidz Entertainment. Оно настояло на том, чтобы «Анимаккорд» сделал ставку на эксклюзивные контракты и крупных производителей.

У правообладателя популярного мультфильма два пути работы с лицензиями — продавать право на использование бренда всем производителям либо выделить пул лучших и отдать им эксклюзивные права в рамках какой-нибудь товарной категории. Ведь крупные производители не будут работать с чужим брэндом, если его выпускает небольшой и локальный конкурент.

В 2010–2011 годах Ловейко начал сотрудничать с такими клиентами, как Ferrero, Metro, Chupa Chups, Orkla и другими корпорациями. «Герои мультсериала „Маша и Медведь“ стали первыми и пока единственными российскими персонажами в коллекции игрушек „Kinder Сюрприз“», — говорит PR-директор Ferrero Russia Марина Татарская.

Раньше Ferrero работала только с Disney-Pixar, DreamWorks, Warner Bros. Всего у «Анимаккорда» более 70 лицензиатов, которые выпускают свыше 2,5 тыс. наименований товаров. У «Смешариков» 60 партнеров. Выйти на операционную прибыль Ловейко удалось за два с половиной года, а вернуть инвестиции — за пять лет.

Расти еще есть куда. В России продукция, выпущенная по лицензиям, занимает около 20% детского рынка. По данным ассоциации LIMA, в Европе популярные мульти-прикладационные герои используются для продвижения 40% детских товаров, в США — более 60%.

Но вот проблема: в России пираты встречаются не только в интернете, но и среди производителей.

ВСЕ-ТАКИ ВОЙНА

Начиная с 2011 года «Анимаккорд» столкнулся с валом контрафактной продукции. Небольшие производители из Китая, России и Белоруссии выпускают игрушки, магниты, продукты питания

и другие товары под брэндом «Маша и Медведь», не выплачивая «Анимаккорду» роялти. Если китайская продукция еще отслеживается на таможне, то российскую и белорусскую можно найти уже только на полках магазинов.

В Рунете Ловейко проводит либеральную политику в отношениях с пиратами, а в онлайне объявил им войну. Сейчас в судах находятся более 300 исков к контрафактным производителям товаров, использующим образы «Маша и Медведь». Еще около 2 тыс. исков «Анимаккорд» собирается подать в течение 2013 года. Для этого Ловейко нанял юридическую компанию «Эдельвейс», свыше 50 сотрудников которой отслеживают розницу в более чем 20 российских регионах. Эта борьба напоминает войну с ветряными мельницами: стоит оштрафовать одного производителя, как на его место приходят несколько новых. Штрафы для небольшого магазина достигают 50 тыс. руб., для сетевой розницы — в разы выше.

Понимая, что популярный брэнд все равно будут подделывать, Ловейко пытается больше зарабатывать на контенте, расширять аудиторию брэнда и привлекать новых производителей.

До сих пор новые серии «Маши и Медведя» часто появляются сначала в интернете, а лишь затем на телевидении и DVD. «У нас выходит два DVD по шесть серий в год, но мы не можем ждать полгода и не показывать новые серии:



Книги и раскраски

Лицензиат
Издательство «Эгмонт»
Объем продаж
4 млн экземпляров
в 2012 году



Шоу и спектакли по «Маше и Медведю»

Лицензиат
Компания «Инвойс»
Количество представлений
Более 280 в год

надо постоянно поддерживать интерес к проекту», — говорит Ловейко. Однако в прошлом году политика «Анимаккорда» стала менее дружелюбной по отношению к интернет-пиратам. Студия создала собственный b2c-сайт (раньше

был только b2b), куда старается уводить аудиторию с нелегальных каналов. Например, на пиратских сайтах остается только ссылка, а пользователь, начав просмотр, попадает на канал «Анимаккорда» на YouTube.

Одновременно в прошлом году «Анимаккорд» запустил spin-off — «Машины сказки», более «детскую» версию мультфильма, где Маша не балуется, а читает сказки куклам и делает нравоучительные выводы. «Мы хотим показать нелояльной аудитории: ребята, вы не правы! Маша на самом деле не плохая девочка, она лидер по характеру», — рассуждает Ловейко.

Отдельные серии «Машиных сказок» уже набрали 15 млн

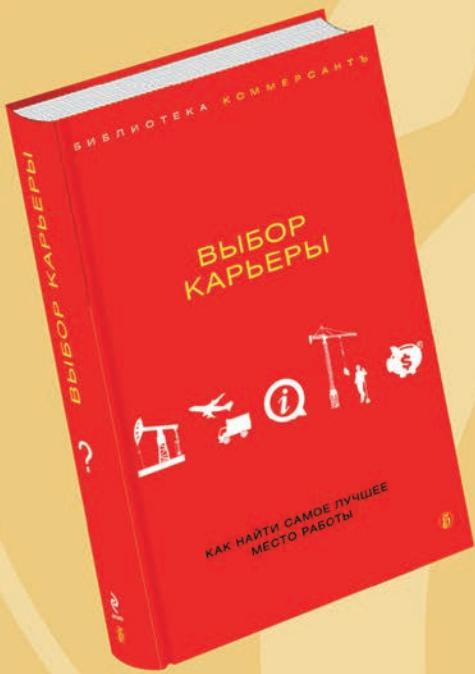
просмотров на YouTube. Причем в производстве эти мультфильмы в два-три раза дешевле основного сериала, поскольку совмещают 3D- и двухмерную графику.

Другая перспективная аудитория — иностранцы. Затраты на перевод невелики: если персонажи «Смешариков» и «Лунтика» много общаются, то в сериале Кузовкова действие построено на клоунаде. К 2013 году «Анимаккорд», наконец-то, набрал 30 серий, а этот пакет уже способен заинтересовать западных телевизионщиков.

Недавно «Машу и Медведя» начали показывать телеканалы в 22 странах мира, включая США, Южную Корею и Италию. Западные каналы, как и российские, мало платят за права на показ. Однако следующий шаг — контракты с производителями в развитых странах, где пиратство не приобрело такой масштаб, как в России. //сф

НОВАЯ КНИГА

библиотека Коммерсантъ



500
ЛУЧШИХ
РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ



ТЕЧЕНИЕ ОБСТОЯ- ТЕЛЬСТВ

ХУЛИГАНСКИЙ МАРКЕТИНГ, ТРЕЗВЫЙ РАСЧЕТ
ИЛИ ПОКРОВИТЕЛЬСТВО ВЛАСТЕЙ?

КАК МАЛОИЗВЕСТНАЯ «ЗОЛОТАЯ МАНУФАКТУРА» СТАЛА
ОДНИМ ИЗ КРУПНЕЙШИХ В РОССИИ
ВОДОЧНЫХ ДИСТРИБУТОРОВ.



Текст: Дмитрий Крюков

Фото: Геннадий Гуляев

«Пойдем кудяпликов настреляем, пожарим и съедим», — предлагает страшного вида потрепанная белка с безумными красными глазами. Ролик «Адская белочка», размещенный Минздравсоцразвития на YouTube в ноябре 2010 года, к настоящему времени собрал 5,3 млн просмотров. Сложно сказать, сколько видевших его людей испугались последствий «белочки», то есть белой горячки, и решили завязать с алкоголем. Однако водочному дистрибутору «Золотая мануфактура» ролик явно помог.

Спустя три месяца компания вывела на рынок марку «Белочка: я пришла!», которая быстро стала известной. По исследованию потребительских предпочтений компании Synovate Comcon марку знают 19,4% россиян в возрасте от 16 лет. Узнаваемость звездных брендов вроде «Зеленой марки» или «Путинки» переваливает за 50%, но у средних водочных марок, как правило, находится в пределах 10%.

«Раскрутка брэнда всегда занимает несколько лет. Здесь старт был необычный и почти не потребовал затрат», — говорит директор по маркетингу компании «Золотая мануфактура» **Олег Глазунов**. Неудивительно, что многие заподозрили министерство и водочную компанию в сговоре. В феврале прошлого года Роспатент отказал в регистрации марки «Белочка: я пришла!», сославшись на то, что «Золотая мануфактура» использует образ, созданный «в рамках борьбы за здоровый образ жизни». Однако через полгода патентное ведомство пересмотрело свою позицию. «Золотая мануфактура» доказала, что белочки на этикетке и в ролике непохожи, а о рекламе Минздравсоцразвития в компании не знали, так как заявка на регистрацию была подана за три месяца до появления видео в Сети. «Совпадения бывают», — улыбается Глазунов. Однако история самой «Золотой мануфактуры», которая за несколько лет, по данным Nielsen, заняла около 5% российского рынка водки, подтверждает, что за удачным совпадением стоит невидимая работа и хорошие связи.

ПЕРВЫЙ РАЗЛИВ

Генеральный директор «Золотой мануфактуры» **Андрей Сатюков** в 2008 году был советником генерального директора «Росспиртпрома», а в 2009-м возглавлял завод «Шуйская водка», входивший в государственный алкогольный холдинг. Большинство топ-менеджеров «Золотой мануфактуры» работали в то время в дистрибуторском подразделении крупного производителя алкоголя — «Водочной артели „Ять“». Изначально они занимались продажами двух водочных марок — «Слободы» и «Старой марки». Последняя принадлежала «Росспиртпрому». «Старая марка» появилась осенью 2007 года и должна была стать вторым федеральным брэндом «Росспиртпрома» (первый носил имя компании). Если марка «Росспиртпром» не рекламировалась вообще, то на продвижение «Старой марки» госхолдинг обещал выделить \$2 млн.

Впрочем, «Старая марка», равно как и «Слобода», продавались у «Водочной артели „Ять“» в основном



КОНЬЮНКТУРА

После падения в 2011 году, которое было связано с лицензированием многих производителей и дистрибуторов алкоголя в 2012-м рынок крепких напитков (содержание спирта не менее 25%) отыграл свою позицию. По данным Росстата, он вырос на 14%, до 113 млн дал. При этом самым динамичным сегментом является отнюдь не водочный. Коньяк и виски прибавляют быстрее. Отчасти это объясняется увеличением минимальной розничной цены на водку. Если несколько лет назад полулитровую бутылку можно было купить в пределах 100 руб., то сейчас по закону она должна стоить не менее 170 руб. Среднеденовые водочные марки торгуются уже по 250–300 руб. и приближаются по цене к более благородным напиткам.

за счет дешевизны. Сейчас их средняя цена в рознице составляет 190 руб. за полулитровую бутылку при том, что минимально разрешенная по закону — 170 руб. «В России водка в эконом-сегменте — это высоколиквидный товар. Он дает оборот, на котором уже можно строить свои брэнды и потихонечку развиваться», — рассуждает Олег Глазунов.

В 2009 году к «Старой марке» и «Слободе» добавилась третья — «Калинка». Ее владелец — компания «Сибирский характер» — принадлежала **Юрию Верясову**. Некогда тот являлся гендиректором и совладельцем ведущего новосибирского водочного завода «Винап», но в 2006 году предприятие обанкротилось, задолжав кредиторам 250 млн руб. «Калинка» являлась типичной локальной маркой. В «Водочной артели „Ять“» решили сделать из нее глобальный брэнд.

«У „Калинки“ прекрасный экспортный потенциал. Ее в любой стране воспринимают как русскую», — говорит Глазунов. Бутылка прошла ребрендинг, а в имеющейся линейке вкусов появилась водка «Калинка экспорт». До глобального брэнда «Калинке» еще далеко: первые поставки за рубеж — в Канаду — начались только в конце прошлого года. Зато маркетинговый прием сработал в России. По словам Глазунова, наши соотечественники охотнее берут «экспортный» вариант, хотя он на 20% дороже обычного.

«В определенный момент мы поняли, что можем работать сами», — говорит Глазунов. В 2011 году команда менеджеров выделилась в отдельную компанию — «Золотую мануфактуру». Было ли это самостоятельное плавание?

С ЧИСТОГО ЛИСТА

На каких условиях «Водочная артель „Ять“» отдала дистрибуцию «Старой марки», «Слободы» и «Калинки» своим бывшим сотрудникам, в компании рассказывать **СФ** отказались, сославшись на то, что в прежнем виде она уже не существует. Летом прошлого года «Водочная артель „Ять“» объединилась с компанией «Белое золото» в Объединенную водочную компанию.

«Когда зачищали рынок, в азарте перебрали. А если легальный рынок сужается, возрастают поставки нелегального алкоголя»

Главный редактор портала Alkohole.ru **Михаил Смирнов** считает, что дело, возможно, просто в смене вывесок: у «Водочной артели „Ять“» накопились финансовые проблемы и акционеры решили начать бизнес с чистого листа. По данным «СПАРК-Интерфакс», краткосрочная кредиторская задолженность ООО «Водочная артель „Ять“» составила в 2011 году 1,4 млрд руб. при выручке 651 млн руб. Вероятно, были и репутационные риски — «Водочную артель „Ять“» хотели дезавуировать. На рынке компании устойчиво связывали с депутатом Госдумы и известным лоббистом водочной отрасли **Виктором Звагельским**. Хотя сам он это отрицал. После того как команда менеджеров ушла в «Золотую мануфактуру», марочный портфель компании стал стремительно расти и достиг 30 марок. «По динамике развития „Золотая мануфактура“ — одна из самых передовых на рынке», — признает гендиректор «Кристалл-Лефортово» **Виктор Алексеев**. В отличие от «Водочной артели „Ять“», которой принадлежали два ликероводочных завода в подмосковных Мытищах, «Золотая мануфактура» не имела производственных активов. Все свои марки она разливала на независимых площадках, которых сейчас насчитывается более 30.

Звездным для «Золотой мануфактуры» стал 2011 год. По данным авторитетного британского журнала IWSR (International Wine & Spirit Research), она оказалась самой быстрорастущей российской водочной компанией. Сразу две ее марки попали в топ-10 самых динамичных. Продажи «Старой марки» увеличились в течение 2011 года на 71% (или на 1 млн декалитров), марки «Слобода» — на 87% (почти на 600 тыс. дал). При этом рынок в целом переживал далеко не лучшие времена. По данным Росстата, объем производства водки в 2011 году упал на 9,3% — с 95,1 млн до 86,3 млн дал.

АЛКОГОЛЬНАЯ ВОЙНА

Пить в России меньше не стали. Причины были скорее политические. Тремя годами ранее, в декабре 2008-го, была создана Федеральная служба по регулированию алкогольного рынка (Росалкогольрегулирование, или РАР). В течение 2009 года ведомство разрабатывало регламенты, а в 2010-м стало проверять производителей и дистрибуторов алкоголя. Пик проверок пришелся как раз на 2011 год. Власти объявили войну нелегальной водке. Даже за мелкие провинности, на которые раньше смотрели сквозь пальцы, теперь могли отобрать лицензию. Например, так были закрыты завод «Южная столица» и «Исток». Один был крупнейшим в Осе-

тии, другой — в Ростовской области. С рынка ушла треть дистрибуторов. Многих из них подкосило требование иметь в собственности склад площадью 1 тыс. кв. м (соответствующая поправка, кстати, инициированная Звагельским и направленная на борьбу с фирмами-однодневками, вступила в силу с 1 января 2011 года). До этого дистрибуторы, как правило, арендовали помещения и обходились меньшими площадями. «Когда зачищали рынок, в азарте перебрали, — считает Михаил Смирнов. — А если легальный рынок сужается, возрастают поставки нелегального алкоголя, потому что крупные дистрибуторы не работают с магазинами в деревнях и небольших городках — акула кильку не ест. И включились рыночные механизмы, благодаря которым появилось место для новых дистрибуторов».

Продукция «Золотой мануфактуры» попала во все федеральные сети. Количество оптовых партнеров перевалило за 200 во всех регионах страны. «Мы сделали ставку на легальную продукцию и выиграли, потому что оптовики в регионах стали все больше понимать, что, работая на левой кабардинской водке, не выживешь», — объясняет Глазунов причины успеха «Золотой мануфактуры». Но на рынке есть и другие предположения.

ПИСЬМО ПРЕЗИДЕНТУ

Весной 2012 года в администрацию президента, Следственный комитет, Генпрокуратуру и прочие

Как наполнялся марочный портфель



компетентные органы поступило письмо, якобы подписанное **Вадимом Дробизом**, директором Центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя (ЦИФРРА). В письме содержались обвинения в адрес руководителя РАР **Игоря Чуяна** и Виктора Звагельского в хищении 80 млрд руб. Будто бы в 2010–2011 годах РАР выдавал акцизные марки фирмам-однодневкам, которые за полцены перепродают их структурам, аффилированным с Чуяном и Звагельским. Среди этих структур назывались Восточно-Европейская водочная компания (ВЕДК — официальный дистрибутор марок «Росспиртпрома», «Водочная артель „Ять“» и «Золотая мануфактура»). Сам Дробиз рассказал **СФ**, что письмо не писал и содержащейся в нем информацией не располагает — кто-то использовал его имя.

«Это письмо — далеко не самое примечательное из тех, что поступали в службу и другие органы власти, — заявили **СФ** в пресс-службе РАР. — Очевидно, что изменения, которые проводятся государством на алкогольном рынке, воспринимаются в штыки нелегальным сектором. „Левую“ водку возможностей производить все меньше, вот люди и переключились на изготовление „левых“ писем».

Между тем бывший топ-менеджер одного из крупнейших алкогольных производителей говорит, что схемы, описанные в письме, похожи на реальные. Нелегальная водка, на которую, по разным оценкам, приходится 40–50% рынка, производится отнюдь не в подвалах, а на вполне цивилизованных предприятиях. Акцизная марка при этом выпускается не в одном экземпляре, как положено, а в трехчетырех. Таким образом, акцизы платятся один раз, но бутылок продается гораздо больше. Учитывая, что в течение 2012 года акцизы выросли на 30%, недобросовестные компании получают серьезное конкурентное преимущество. Кроме того, лоббистский ресурс позволяет расставить товар на полках.

4 МЛН Л

продает «Золотая мануфактура» в месяц. Выйти на такие объемы удалось после того, как компания прорвалась в федеральные сети. Первым партнером стала X5 Retail Group

БЕЛОЧКА И ЗЭКИ

Ограничения на рекламу алкоголя привели к тому, что едва ли не единственным способом продвижения водки стали полки магазинов. Марке нужно стоять в рознице хотя бы полгода, чтобы потребитель обратил на нее внимание.

Хороших продаж можно ждать лишь на третий год, считает эксперт алкогольного рынка и один из создателей брэнда «Флагман» **Герман Климовский**: «Раньше достаточно было удачной идеи с названием, с дизайном, подкрепленной коммуникацией, и уже через полтора года можно было иметь хорошие продажи».

Ускорить процесс «Золотой мануфактуре» помог интернет. Летом прошлого года она вывела на рынок водку «Выпь», которая продолжила шутливую тему, начатую «Белочкой». На этикетке была изображена одноименная болотная птица, а сама водка была представлена в двух вкусах: «Выпь! До дна» и «Выпь! Залпом». После этого в интернете возникла серия шутливых комиксов, героями которых были белочка и выпь. Впоследствии выяснилось, что их автором является **Константин Дворников**, креативный директор агентства Runway Branding, которое разрабатывало дизайн марки «Выпь».

В декабре 2012-го на YouTube появились два видео из серии «Разговоры с белочкой», в которых рассказывалось о вреде пьянства, но в весьма противоречивой манере. Главный герой — спивающийся, но при этом обеспеченный человек. Одолевавшая его белочка представляла в образе сексуальной брюнетки. Одному из роликов удалось набрать свыше 1 млн просмотров.

Еще успешнее оказался размещенный в декабре же анимационный ролик «Белочка пришла к начальнику колонии». Его посмотрели свыше 3 млн раз.

«БЕЛОЧКА. Я ПРИШЛА!»



Самый скандальный и, пожалуй, самый известный брэнд «Золотой мануфактуры»

«РУССКИЙ ФОРПОСТ»



Бутылка с изображением генерала Алексея Ермолова на этикетке и с кавказскими коньячными спиртами внутри ориентирована на патриотично настроенных людей

«ВЫСОТА»



Марка обигрывает идею чистоты. 40% ее покупателей — женщины

«РУССКИЙ БРИЛЛИАНТ»



Премиальная водка, которая, по замыслу маркетологов «Золотой мануфактуры», должна составить конкуренцию «Русскому стандарту»

«СИБИРСКАЯ»



Марка появилась в 1971 году и до сих пор принадлежит государству. Вопреки наименованию сейчас имеет мало отношения к Сибири — разливается в Подмосковье

«ЗОЛОТОЙ СВЕТ»



Классическое недорогое шампанское

Авторство приписывалось инициативной группе «Я против», которую возмутила новость, что начальство женской исправительной колонии №2 в Мордовии заказало водки на 250 тыс. руб. По сюжету начальник колонии боится встретить конец света без водки «Белочка». В «Золотой мануфактуре» уверяют, что не имеют отношения к ролику, но следы инициативной группы «Я против» в интернете отсутствуют. По словам Германа Климовского, «Белочка» и «Выпь» — маргинальные марки, которые строятся на отношении к водке как к баловству: «Характерный тост этой эмоциональной категории — „Чтобы у нас все было, а нам за это ничего не было“». Это, к сожалению, рассчитано на молодежь, на 16 плюс: темы радуют и веселят совсем юное поколение». Коммерческий директор нижегородской сети «Райцентр» **Сергей Полетко** говорит, что «Белочку» покупают обычно молодые люди до 30 лет. «Золотая мануфактура», однако, ссылается на исследование Synovate Comcon, по которому основные потребители марки (32,5%) — мужчины 35–54 лет. Как бы то ни было, по данным того же исследования, из марок «Золотой мануфактуры» у «Белочки» самая лояльная аудитория: ее регулярно потребляют 2% респондентов. Для сравнения: «Калинку» — 1,5%, «Слободу» — 0,6%, «Старую марку» — 0,5%.

ЗАМАХ НА ВЫСОТУ

Основные марки «Золотой мануфактуры» представлены в низком ценовом сегменте, что вызывает у участников рынка недоумение: да, так можно получить определенный объем продаж, но что это за бизнес, если все марки продаются чуть дороже минимальной розничной цены? В 2012 году «Золотая мануфактура» попыталась выйти в более высокий сегмент. В марте компания взяла на дистрибуцию марки «Высота» и «Русский бриллиант», ранее при-

2%

рынка водки занимает «Старая марка» — самая популярная в портфеле «Золотой мануфактуры». Улица — «Зеленой марки» от ГК «Русский алкоголь» — 4,8%



ТРИН-ТРАВА

В конце прошлого года «Золотая мануфактура» пошла в сегмент настоек, выпустив продукт «Белочка: я пришла! Трин-трава». Ярко-зеленая жидкость, белочка, как ведьма, нависшая над кипящим котлом, и надписи на бутылке, которые светятся в темноте, могут оттолкнуть традиционно настроенных потребителей. И привлечь тех, кто уже попробовал «Белочку» «на травах», «на кокосе» и «на грибах».

надлежавшие обанкротившейся ГК «Заводы „Гросс“». Первая продается в средненеценовом сегменте (240 руб. за бутылку), а вторая — в премиальном (400 руб.).

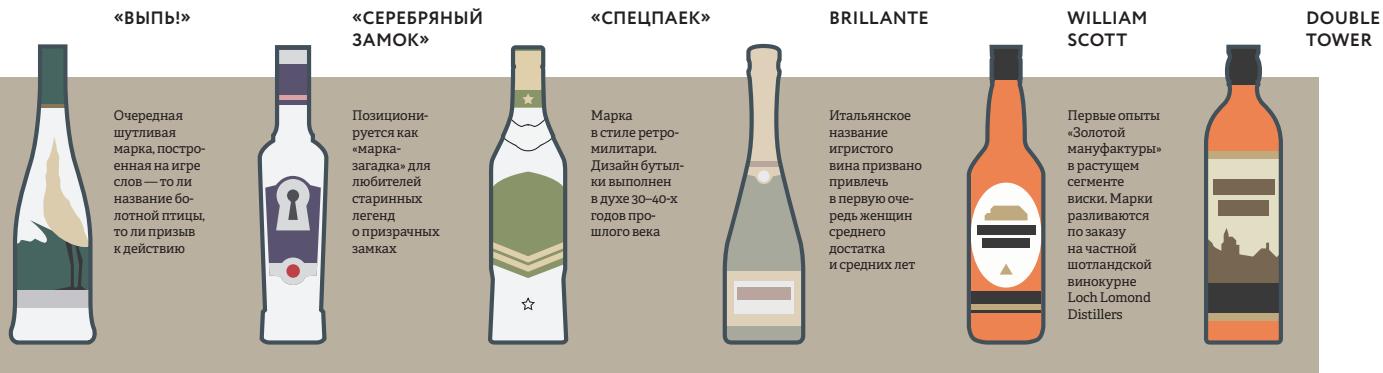
За прошедший год обе марки прошли ребрендинг. В частности, бутылка «Высоты» того же объема стала выше на 25%, чтобы больше соответствовать названию марки. Изменилась и форма бутылки

«Русского бриллианта» — раньше, по признанию маркетологов «Золотой мануфактуры», она напоминала не ограниченный бриллиант, а гроб.

«С „Русским бриллиантом“ было все не так, — признает Олег Глазунов. — Несмотря на то что „Гросс“ вкладывал в него достаточные средства и в НоReСа он стоял, доля рынка у марки была минимальная». В ближайшее время Глазунов собирается запустить рекламную кампанию в гостиницах и ресторанах. Он рассчитывает, что в будущем «Русский бриллиант» станет мировым премиальным водочным брэндом вроде «Русского стандарта».

Проблема в том, что, по оценкам экспертов, премиальный сегмент составляет 2,5 млн ящиков в год и давно не растет: люди, у которых появляются деньги, переходят на более благородные напитки. При этом 60% сегмента занимает «Русский стандарт». «Плюс „Русского стандарта“ в том, что больше половины его потребителей — это чиновники, люди, среди которых не принято светиться своими доходами. Но то, что пьет руководитель, могут позволить себе и остальные, и это не вызовет вопросов, — говорит Герман Климовский. — „Русский стандарт“ в этот обязательный набор входит».

С другой стороны, ведь удалось «Золотой мануфактуре» использовать антиалкогольную рекламу в своих целях. Возможно, ей удастся и ввести свои брэнды в обязательный рацион российского чиновника. Ведь счастливые совпадения бывают. //сф



вашему бизнесу нужен огонёк

реклама
16+

**Четыре рекламных объявления
единого формата в течение рабочей недели
в четырех ведущих деловых изданиях:
газете «Коммерсантъ»
еженедельнике «Коммерсантъ Власть»
еженедельнике «Коммерсантъ Деньги»
и впервые — в журнале «Огонёк»!
Читатели четырех 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 также,
как для отдельного издания

1 800 000 человек увидят то, что вам нужно!



**Коммерсантъ
Business+**

По вопросам размещения
обращайтесь в рекламную службу
по телефонам: 8(499) 943 9108/10
kommersant.ru

Лишние люди

Сколько менеджеров в компании — «трутни»? Руководители не всегда могут ответить на этот вопрос. В холдинге «КорпусГрупп» четко знают, кто из управленицев чем загружен. И от кого в случае чего можно избавиться.

Текст: Юлия Фуколова

Фото: Григорий Поляковский

«МЕНЯ, НАВЕРНОЕ, уже называют в компании „Доктор Зло“», — шутит административный директор «КорпусГрупп» **Галина Горькавая**. В отделе бизнес-аналитики у нее работают четыре сотрудника, которых отбирали с учетом высокого IQ — не меньше 125 баллов. По всей видимости, бояться их есть за что. Один из результатов работы подразделения — «трутням» в компании стало неуютно.

Холдинг «КорпусГрупп» развивает четыре направления бизнеса: кейтеринг и корпоративное питание (брэнды «ЛаньЧ», Parad Catering), клининг («Премьер-сервис»), эксплуатация объектов недвижимости и обслуживание удаленных объектов. У «КорпусГрупп» 39 региональных филиалов. Оборот компания не раскрывает.

В компании любят все замерять и оптимизировать. Так, чтобы повар долго не искал нужный ингредиент или инструмент, внедрили правило «согнутой руки»: сотрудник должен дотягиваться до необходимого, не разгиная руки полностью. Эта и другие меры повысили производительность труда: несколько лет назад один повар готовил для 50 человек, а сегодня норма 100, или даже 120. Но в отличие от производственного персонала, оцифровывать труд управленицев или АУП (административно-управленческий персонал) — задача не из легких. «В какой-то момент мы поняли, что у нас велика стоимость управленческой надстройки, — рассказывает Галина. — Это администраторы объектов, бухгалтеры и другие, включая управляющую компанию (УК)».

Работа не ждет

ГАЛИНА ГОРЬКАВАЯ НЕ ПОХОЖА НА «ДОКТОРА ЗЛО». Но по итогам ее работы некоторые люди были вынуждены уйти из компании



Выявить недозагруженных сотрудников помогли технологии процессного управления, которые компания начала внедрять в 2008 году. Инициатором был генеральный директор компании **Олег Лобанов**. «Мы ежедневно, с определенной периодичностью, повторяем одни и те же действия. Структурирование и детализация процессов — это основа основ», — рассуждает Лобанов. Такой анализ позволяет исключить лишние процедуры и, соответственно, оптимизировать издержки.

По ходу вскрывались интересные факты. Например, главный инженер много времени тратил на непрофильную работу — встречи с клиентами, расчет контрактов. Хотя его время стоит дорого. Или, скажем, подготовка марочного отчета. В Москве бухгалтер делал его за пять минут, в регионе — за 25. Подобные несуразности компании удалось исправить. Еще два с половиной года назад в «КорпусГрупп» работали 13 тыс. человек, сегодня — около 10 тыс. В УК числились 222 человека, сейчас — 187. При этом, по словам Галины, производительность труда существенно выросла.

ПРОЦЕСС ПОШЕЛ

Первый этап — описание бизнес-процессов. Нужно выявить его цель, описать, какие шаги необходимо сделать для ее достижения, кто

их выполняет, что должно быть результатом. Условно говоря, на складе должна появиться мука. Поэтому сначала надо составить меню, потом определить количество товара. В процессе участвуют закупщики, юристы и т. д.

Начали с самой простой услуги — клининга. «Мы выбрали в качестве образца три филиала, в которых качество управления услугой и финансовые результаты наилучшие», — рассказывает Галина. Чтобы не тратиться на командировки, разработали черновой вариант, используя московский опыт. Позже Галина поехала в Магнитогорск дополнить драфт. Наконец, руководителей трех филиалов собрали вместе и выработали единый стандарт управления услугой. Почти два года в «КорпусГрупп» фиксировали, кто чем занимается. В каждом из блоков (бухгалтерия, HR, логистика и т. д.) выявили в среднем по 30 основных бизнес-процессов. Получился каталог примерно из 2,5 тыс. управлеченческих процессов, позже их сократили до 574 эталонных.

Второй этап — нормирование времени управлеченческих операций. Сотрудники административной дирекции и HR применяли метод «фотография рабочего времени», какие-то операции замеряли с секундомером, использовали статистические методы. По словам

ЭКСПЕРТ

Алексей Зыбин,
директор по бизнес-моделированию
агентства «Маркеторика»



Процессное управление — тема, давно обсуждаемая в бизнесе, особенно актуальной она стала в период кризиса. Оптимизация бизнес-процессов и оргструктуры — один из способов сокращения издержек. Компания «КорпусГрупп» смогла описать, согласовать и оптимизировать межфункциональные процессы, разработать правильные показатели и довести работу до конца. Но значимый результат она получила не за один год, как иногда хотят некоторые руководители, — на это ушло более пяти лет. К такому сроку должны готовиться все, кто встает на путь внедрения процессного подхода.

Галины, если подразделение не генерировало больших расходов (таких около 70%), обходились экспертной оценкой трудозатрат.

Управленческие операции, как и производственные, повторяются с определенной частотой. В компании подсчитали, что кратность их повторения практически в каждом виде деятельности, будь то управление корпоративным питанием или бухучет, зависит примерно от 15–20 факторов.

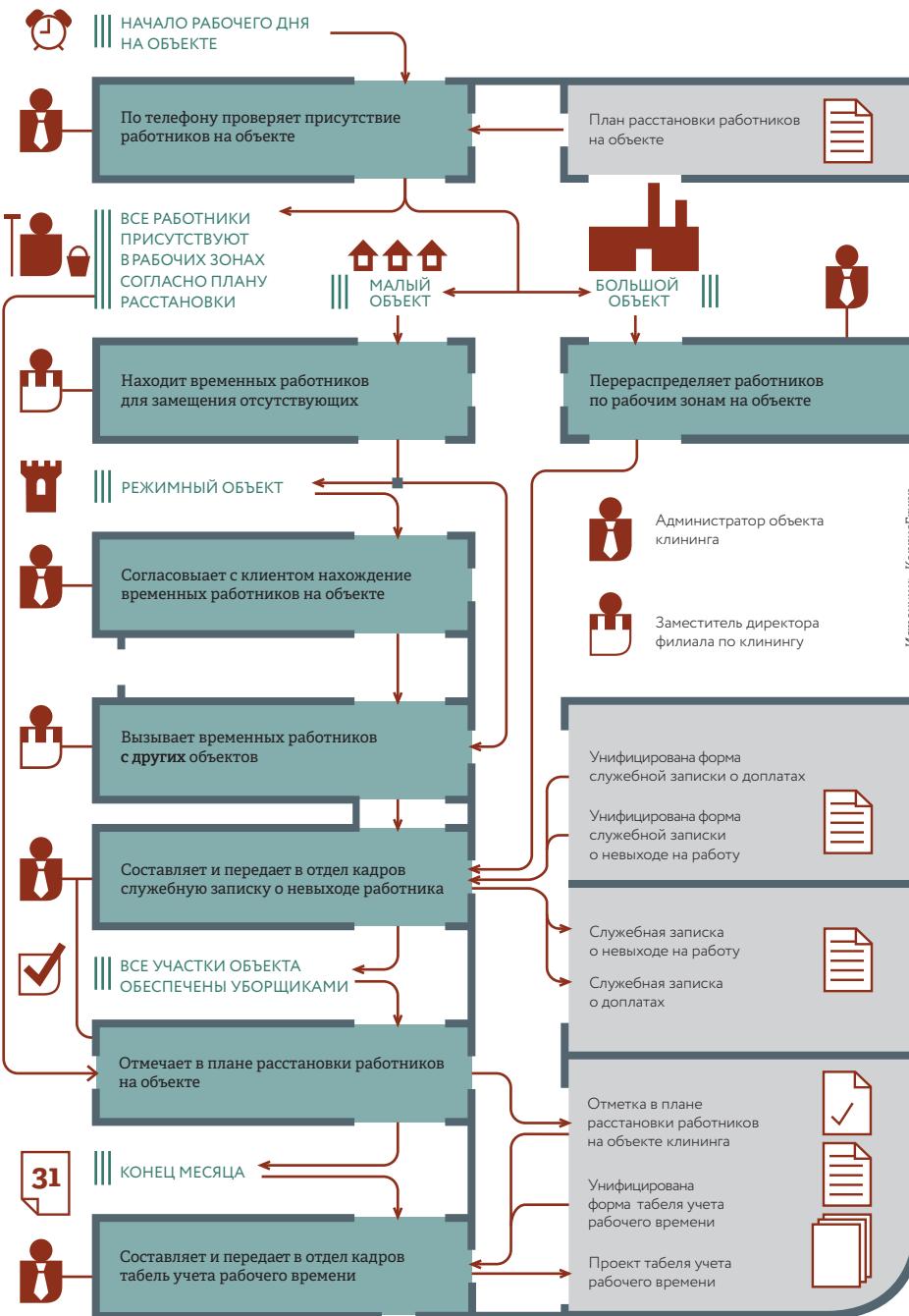
Взять тот же клининг. Администратор, который контролирует уборщиц, должен расставить их по местам (см. график на стр. 90). Если кто-то не вышел, найти замену или в случае режимного объекта перераспределить имеющихся. Объем работ администратора невелик, ему можно поручить несколько объектов. Вопрос — сколько? Надо знать площадь каждого участка, частоту уборки, покрытие пола в помещении,

время перемещения до других объектов и т. д. Зная нормы выполнения той или иной работы, а также факторы, от которых зависит повторяемость операций, административная дирекция разработала программу в Excel, которую назвали «Расчетчик трудозатрат». По сути, это «волшебный ящик»: руководитель вносит требуемые 15–20 параметров, нажимает на кнопку, и через пару секунд система выдает, сколько людей нужно в данном подразделении в конкретном городе, чтобы качественно выполнить работу. Можно посчитать, сколько часов в месяц занят каждый менеджер. Сегодня в «КорпусГрупп» сделали «Расчетчики» для четырех видов деятельности: управления услугами питания, клининга, HR и бухгалтерии. В проекте еще семь-восемь «Расчетчиков». По словам Галины Горьковой, программу стоит разрабатывать не для каждой функции, а там, где задействовано много сотрудников. Либо где время людей дорогое, как в случае УК.

«Расчетчик» — это, по сути, «волшебный ящик». Руководитель нажимает на кнопку, и система выдает, сколько людей ему нужно

Стандарты чистоты

Как работает администратор клининга.

**ТОЧНЫЙ РАСЧЕТ**

«Расчетчик трудозатрат» выдает руководителю идеальный вариант, а дальше все равно нужно включать голову. Как рассказывает HR-директор «КорпусГрупп»

Оксана Талицына, иногда по «Расчетчику» видно, что бухгалтер загружен на 70%, и больше работы для него нет. Но сократить ставку нельзя: по закону бухгалтер нужен. Или, скажем, есть отличный экономист. У нее

мало работы, должность по сути лишняя. Но ценный кадр терять не хочется, а переезжать женщина не готова. Решили ее дозагрузить — присыпают обсчитывать проекты из других регионов. Кроме того, «Расчетчик» позволяет грамотно совмещать должности. По словам Талицыной, в небольших филиалах сотрудник может выполнять три функции: помощник директора филиала, юрист, кадровый делопроизводитель. По каждой из этих функций трудозатраты невелики, но они нужны. Чтобы не раздувать штат, подбирают человека с соответствующими компетенциями. Директор филиала «КорпусГрупп» Волга-Дон» Людмила Винокурова рассказала, что в их структуре у главного бухгалтера остался один заместитель вместо трех. Когда корпоративные столовые клиентов находятся в разных городах, возникает желание создать там дополнительные бухгалтерские службы для обработки документации. После того как несколько функций решили централизовать в Тольятти, высвободилось значительное количество бухгалтеров. И два зама оказались лишними. Один стал ведущим специалистом на другом участке, а второй ушел.

В прошлом году «КорпусГрупп» ожидал новую волну кризиса в России, поэтому на всякий случай сделал «Расчетчик» для УК: дорогих управленцев обычно сокращают в первую очередь. Галина Горькавая отказалась обсуждать особенности нормирования трудозатрат в УК, но сообщила, что имеет наглядную картину по каждой дирекции и отдельному менеджеру, кто и чем именно загружен. При необходимости гендиректор сможет смоделировать варианты сокращений и отказаться от менее важных бизнес-процессов.

Впрочем, топ-менеджеры в отличие от рядовых управленцев должны тратить время не только на рутину (согласование документов, контроль), но и иметь время для нестандартных задач. Скажем, финдиректор каждый год оценивает консолидированный бюджет компании, трудозатраты известны. А сколько выделить времени, например, на поиск новой схемы финансирования? По словам Галины, на Западе топ-менеджерам

нужно 40–50% ненормированного рабочего времени. В России получается в лучшем случае 15%.

ВЫГОДНЫЙ МОТИВ

Не все менеджеры «КорпусГрупп» приняли нововведения — некоторым они показались бюрократией. В прошлом году ушли руководители нескольких филиалов. Но в компании считают, что это нормально. «Недавно мы ввели новое правило: половина сэкономленных денег возвращается „в кассу“, а остальное делится между оставшимися сотрудниками. Люди должны разделять с компанией выгоды от оптимизации, это снижает

сопротивление», — говорит Галина Горькавая. В результате сотрудники сами стали думать о снижении затрат. В одном из уральских филиалов работали пять администраторов клининга. После использования «Расчетчика» участки распределили на четырех человек. Но руководитель филиала, хорошо зная характеристики объектов и расстояние между ними, перегруппировал их так, что хватило трех сотрудников. Причем «Расчетчик» показал: это не авантюра, а вполне реализуемая задача. По словам Галины, в части только клининговых услуг компания сократила фонд оплаты труда АУПов на 9,6%. Впрочем, оптимизация

нагрузки не всегда предполагает сокращение штата — иногда людей стоит добавить. «Экономия на гвоздях, не потеряв подкову», — рассуждает Галина. Пару лет назад «Расчетчик» для услуги корпоративного питания показал, что компании не хватает 18% АУП — сказывались последствия борьбы с кризисом. Однако при нехватке менеджеров рядовые сотрудники работают хуже, этого не могут не заметить клиенты. Сразу принять меры не удалось, и «КорпусГрупп» потерял несколько контрактов.

Или, скажем, ситуация с главным инженером, который занимался не своей работой. Компания наняла ему помощника для рутинных работ. Общий экономический эффект от внедрения процессного управления в «КорпусГрупп» пока не оценивали. Но свою зарплату административная дирекция отбила сполна. «Процессное управление — это как связка между рулем и колесами автомобиля, — говорит Галина Горькавая. — Если после движения руля колеса поворачиваются сразу и в нужную сторону, значит мы все настроили правильно». //сф

НОВАЯ КНИГА

библиотека Коммерсантъ

20

лучших

ПРОФЕССИЙ РОССИИ

ВЫБОР ПРОФЕССИИ
библиотека Коммерсантъ
Александр Соловьев
ВЫБОР ПРОФЕССИИ
Самые востребованные
специальности
в России

16+ реклама

Революция в секс-шопе

Товары «для взрослых» — предмет не первой необходимости. Но один из крупнейших дистрибуторов интим-товаров решил превратить секс-шоп в супермаркет и внедрить в нем стандарты продуктовой розницы.

Текст: Динара Мамедова

Фото: Григорий Поляковский

В САМОМ ЦЕНТРЕ Москвы, в небольшом переулке, по соседству с булочными и турагентствами, висит неприметная фиолетовая вывеска «Флирт-бутик Milly Vanilly». Спустившись по лестнице в подвал, попадаешь в торговую точку — на входе стоят одетые в пеньюары и сетчатые колготки манекены. В углу черный кожаный диван, а на плазменном экране модели с пышными формами демонстрируют эротическое белье. На полках можно найти костюм медсестры с красными подвязками или лубриканты, которые используют для массажа и секса.

Собственно товаров «для взрослых» здесь нет — они находятся в соседних залах. В одном размещаются «игрушки» для интимных игр, в другом — атрибутика для BDSM. Клиентов моложе 18 лет туда не пускают — за этим следит администратор, который может потребовать паспорт. Этот большой по российским меркам секс-шоп (площадь — 120 кв. м) в ноябре прошлого года открыла дистрибуторская компания Erotic Fantasy. По данным специализированного издания Russian Adult Industry, сейчас в России насчитывается около 1,1 тыс. магазинов для взрослых. В основном это «загончики» со средней площадью 10 кв. м, где представлен скучный ассортимент резиновых кукол и других игрушек. Директор по развитию Erotic Fantasy и креативный директор Milly Vanilly **Ксения Борисова** не комплектует из-за того, что торгует товарами «для взрослых». О потребительских качествах изделий она рассуждает с такой же серьезностью, как поставщик колбасы — о своей продукции. «Силиконовые вибраторы по сравнению с резиновыми более приятны на ощупь, гипоаллергенные, хотя они и дороже», — объясняет Борисова. Между тем розничная торговля интим-товарами в России пока не так развита, как на Западе: в сознании россиян еще силен стереотип, что посещение магазинов эротической продукции — занятие постыдное. Поэтому клиенты секс-шопов составляют всего 7% от общего числа взрослых покупателей. «Один из наших дилеров установил видеокамеру перед входом в магазин и долго смеялся, наблюдая за поведением клиентов, — рассказывает Ксения. — Перед тем как войти в торговую точку, они делали вид, что кого-то ждут, курили и забегали внутрь, только когда рядом не оказывалось людей».

Основная задача Борисовой — привить российских потребителей к покупкам в секс-шопе. Для этого она решила использовать в «магазине для взрослых» стандарты обычной продуктовой розницы.

ВСТАЛИ НА ТВЕРСКОЙ

В отличие от крупнейших игроков рынка интим-товаров, которые появились в начале 1990-х годов, компания Erotic Fantasy довольно молодая — московский предприниматель **Андрей Хвостов** зарегистрировал ее в 2006 году. Он начинал с продажи интим-товаров в интернете, а в 2008-м запустил оптовое направление. По словам Ксении Борисовой, за счет эффекта низкой базы ежегодно продажи компании росли на 120–130%. «Erotic Fantasy удалось найти свою нишу, — говорит генеральный директор тюменской оптовой компании „Андрей“ **Андрей Елисеев**. — Хвостов сконцентрировался на продаже дорогих американских брендов эротического белья, вибраторов, атрибутики для садомазо-игр, которые оказались востребованными в России».

Сегодня на рынке интим-товаров работают несколько крупных оптовых игроков — «Асткол-Альфа», «Андрей», «Кема», «Поставщик счастья», Erotic Fantasy, «Казанова» и другие. По оценке дистрибуторов, объем российского рынка в 2012 году составил около 6–8 млрд руб., он растет примерно на 15–30% в год. Свои показатели компании

не раскрывают. Но, например, у одного из самых старых

игроков — «Андрея» — выручка в 2011 году, по данным «СПАРК-Интерфакс», составила около 128 млн руб.

В Erotic Fantasy говорят, что в 2012 году заработали свыше 100 млн руб.

Интим-товары обычно пропагандируют через интернет и традиционную розницу.

По оценке генерального директора компании «Поставщик счастья» **Дмитрия**



НЕДЕТСКИЕ ИГРЫ

По данным компании Fun Factory, российский рынок интим-товаров — крупнейший в Восточной Европе, по объему он сопоставим с рынками Великобритании и Франции. В России в основном представлена продукция китайского производства, даже известные американские бренды Doc Johnson, California Exotic Novelties производят свои товары в Поднебесной. В рознице китайские «игрушки» стоят 800–1300 руб. за одно изделие, примерно в четыре–пять раз дешевле европейских аналогов. Наценка магазинов на них колеблется от 70% до 300%.



Коробицына, в онлайне активно работают около 300 магазинов, но на них приходится лишь 10–20% продаж. «Покупателю важно потрогать товар, получить качественную консультацию, а в случае покупки белья еще и примерить его. Заказывая интим-продукцию через интернет, клиент обычно стесняется разворачивать покупку в присутствии курьера и открывает заказ, когда остается один,— говорит Борисова.— Поэтому онлайн-розница никогда не убьет офлайновую».

Чтобы обучить своих офлайновых дилеров эффективным розничным продажам и, соответственно, увеличить сбыт, Erotic Fantasy решила открыть флагманскую точку. Идею магазина Борисова позаимствовала в США. В Лос-Анджелесе на бульваре Sunset находится крупнейший магазин корпорации Hustler Hollywood, которая производит широкую линейку товаров — от порнофильмов до эротического белья. Формат тор-

Взрослая жизнь

ШЕСТЬ ЛЕТ НАЗАД РОДИТЕЛИ КСЕНИИ БОРИСОВОЙ НЕ РАЗДЕЛЯЛИ ЕЕ ЖЕЛАНИЕ ТОРГОВАТЬ ИНТИМ-ТОВАРАМИ, НО СЕГОДНЯ ОТНОСЯТСЯ К ЭТОМУ СПОКОЙНО

говой точки, где покупатель мог бы купить все товары для романтического вечера (массажное масло, свечи, белье, обувь и т. п.) Ксения посчитала перспективным. «Название магазина придумывали долго, хотелось, чтобы оно было игривым, но в то же время не вульгарным,— вспоминает Борисова.— Как-то сидели с друзьями на кухне и мимоходом придумали скороговорку „Милли-Ванилли“. Кстати, на сленге любителей BDSM „ваниль“ обозначает людей, которые предпочитают традиционный секс». Однако на этапе подбора помещения у Erotic Fantasy возникли неожиданные трудности. Почти четыре месяца Борисова искала место в центре Москвы — арендодатели не горели желанием сдавать недвижимость секс-шопу. Прошлой осенью как раз на кануне подписания договора рантъе передумал и сдал помещение под кафе «Крошка-картошка». Лишь в октябре 2012 года Борисова нашла полузатопленный подвал площадью 120 кв. м в районе метро «Маяковская», где, по оценке брокерской компании Magazin Magazinov, стоимость аренды составляет \$1,5–2 тыс. за 1 кв. м в год. Центр Москвы Ксения выбирала не случайно: она мечтает сделать из нового секс-шопа флагманский магазин, который стал бы стандартом российской розничной торговли интим-товарами. Инвестиции в открытие Milly Vanilly без учета товарного наполнения составили 4–5 млн руб.

Сколько в России секс-шопов

Количество магазинов

Москва и ближнее Подмосковье

300

Санкт-Петербург

80

Другие города

720

Крупнейшие российские сети по продаже интим-товаров

Количество магазинов

«Он и она»

30

«Лавстор»

11

«Взрослый мир»

4

Источник: Russian Adult Industry, данные компаний

ЖЕНСКИЙ ПРОФИЛЬ

Однажды в Milly Vanilly сделал покупку гастарбайтер из Таджикистана. Это удивило Борисову — на иммигрантов из Средней Азии она не рассчитывала. Опираясь на данные зарубежных секс-шопов и статистику продаж Erotic Fantasy, Ксения предполагала, что костяк аудитории магазина составят женщины в возрасте 25–45 лет с достатком средним и выше среднего.

«По статистике женщины тратят больше денег, чем мужчины,— говорит Борисова.— И даже если мужчина совершает покупки, то часто для жен или подруг. Как раз для этих целей мы завезли коллекцию белья one size, покупая которое, не нужно знать размер женской груди или бедер».

Основой ассортимента Milly Vanilly стало нижнее белье — около 1,8 тыс. наименований. Оно приносит точке 60% оборота. «Ниша эротического белья, сделанного из „сетки“ или „веревочек“, на рынке практически пуста. Обычные бельевые магазины им не торгуют», — говорит Ксения.

Milly Vanilly не только предлагает продукцию Erotic Fantasy, но и закупает у других поставщиков косметику, а также некоторые брэнды «игрушек». Товары для секса занимают в ассортименте примерно 40%, хиты продаж в этой категории — немецкие смазки, кэтысты (сеточные комбинезоны, которые можно не снимать во время секса), наручники.

«Наручники с розовым пушком для любителей гламура,— говорит Борисова.— Они специально сделаны с мягкой внутренней поверхностью, чтоб не натирать запястья».

Выкладка в Milly Vanilly как в супермаркете — открытая, хотя многие секс-шопы торгуют «с прилавка». По словам Андрея Елисеева, такая выкладка автоматически дает магазину прирост продаж на 30%. В отличие от классических секс-шопов, где товары для взрослых сгруппированы по брэндам, в Milly Vanilly они расположены по категориям покупателей — для мужчин и женщин традиционной ориентации, а также для гомосексуалистов. Белье размещено по расцветкам, «игрушки» — по видам практикуемого секса. Как в продуктовом супермаркете, товары располагаются на полках слева направо по мере увеличения цены.

По итогам пяти месяцев с момента открытия магазина средний чек в Milly Vanilly составил 12–13 тыс. руб. Это в три–четыре раза больше, чем у обычных секс-шопов, хотя, как уверяет Ксения, цены в Milly Vanilly такие же, как у 90% конкурентов, а наценка составляет 200–300% — как в целом по отрасли. В ближайшие месяцы магазин планирует проводить постоянные распродажи. Сейчас при покупке на любую сумму клиент получает недорогие тестеры лубрикантов. Чтобы стать полноценным супермаркетом, Milly Vanilly не хватает разве что программы лояльности.

ПРОДАВЦЫ СЧАСТЬЯ

Как-то знакомый Борисовой пожаловался, что находится на грани развода. «Интимная жизнь стала скучной, а изменять жене не хочу — люблю ее», — говорил он. Ксения посоветовала ему пару-тройку товаров. Через неделю мужчина был на седьмом небе от счастья и благодарил Борисову. «Я учю продавцов интересоваться, для кого клиент планирует купить товар и какие у него потребности. Как правило, люди приходят в секс-шоп, чтобы решить проблему или найти „игрушку“ для развлечений,— рассказывает Ксения.— В первом случае разговор должен быть деликатным.

«Покупателю важно потрогать товар, получить консультацию, примерить белье. Поэтому онлайн-розница никогда не убьет офлайновую»

Если же человек пришел за „игрушками“, с ним можно говорить раскованно».

Отсутствие комплексов — пожалуй, главная черта, которой должны обладать сотрудники Milly Vanilly. Например, продавец без тени смущения положила в мою ладонь фиолетовый вибромассажер и деловито пояснила, как с помощью кнопок регулировать скорость.

По словам Борисовой, компания берет на работу людей в возрасте 30–40 лет.

Каждый день в торговой точке работают

два сотрудника — мужчина и женщина.

«Женские советы мужчине, покупающему специфические товары, выглядели бы странно», — говорит Борисова.

В объявлениях о наборе персонала Ксения не указывала, что ищет сотрудников в секс-шоп, поэтому во время собеседования часть соискателей сразу отказались. Те, кто согласился, прошли тренинг на знание ассортимента.

ИНТИМНОЕ БУДУЩЕЕ

По расчетам Борисовой, к концу 2013 года бутик Milly Vanilly должен выйти на окупаемость и приносить компании выручку 4–5 млн руб. в месяц, пока же получается в десять раз меньше.

Практически всю выручку бутика Erotic

34%

рынка интим-товаров в денежном выражении занимает сегмент эротического белья. Вибраторы и «игрушки» для мужчин имеют меньшую долю — соответственно 28% и 14%

Fantasy тратит на его раскрутку. «Продвигать резиновые члены с помощью традиционных рекламоносителей невозможно, а белье и товары для романтического вечера — вполне», — объясняет Ксения.

Компания использует модули в женских журналах, контекстную рекламу в интернете, распространяет буклеты в клубах знакомств и на психологических тренингах, посвященных совершенствованию личной жизни. Время от времени возле метро промоутеры раздают листовки женщинам в возрасте 25–45 лет. В феврале этого года Milly Vanilly стала распространять рекламные вкладки в 4 млн компакт-дисков с записью выступления кабаре Crazy Horse.

Делать из бутика сетевой проект Борисова не планирует — в Москве и Петербурге она рассчитывает открыть максимум по три-четыре точки. После того как формат магазина будет обкатан, Erotic Fantasy собирается предложить партнерам программу франчайзинга. Впрочем, участники

рынка скептически восприняли нового игрока. «В формате Milly Vanilly нет ничего нового и уникального, в Москве есть несколько магазинов для взрослых, которые торгуют вечерними платьями или нижним бельем», — говорит гендиректор российского представительства немецкой компании Fun Factory **Андрей Ленц**. По словам же Андрея Елисеева, в 1992 году в своем первом магазине интим-товаров он так же, как в Milly Vanilly, «стыдливо» прятал вход в секцию «игрушек» за отделом белья.

Но не исключено, что владельцы Milly Vanilly нашупали правильный тренд. Последние два года Fun Factory увеличивал свои продажи в России на 80%, о двукратном росте продаж некоторых своих поставщиков в России говорит и Ксения Борисова. 20 лет назад эротические магазины были в диковинку, секс-шопы иногда даже брали плату за вход. Но отечественный рынок интим-товаров «повзросел», и ему есть куда расти — он пока в 50 раз меньше американского, крупнейшего в мире. //сф

УСЛУГИ

ООО «РОК-Н-РОЛЛ»

Украинская компания, занимающаяся дистрибуцией продуктов питания, посуды и детской одежды в национальных сетях Украины

предлагает сотрудничество

- Выступим дистрибутором ваших товаров на Украине
- Продвинем ваш бренд или организуем филиал
- Представим вашу продукцию в сетях на территории Украины: «КАРАВАН», «МЕГА МАРКЕТ», NOVUS, FOZZY, «КРАЙ», BILLA, «АШАН»

Вячеслав Герасимов

e-mail: rocknroll.2012@mail.ru

тел.: +38 (097) 435 4823, +38 (050) 702 5613

CLASSIFIED

РЕКЛАМА

В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное и строчное рекламные объявления в следующих тематических блоках:

- Работа и образование
- Недвижимость • Деловые предложения
- Бизнес-маркет • Рестораны
- Финансы • Юридические услуги

По вопросам размещения рекламы звоните
Марии Битуевой или Алине Колосовой
по телефонам: (8 499) 943 91 08 / 10
kommersant.ru

РЕКЛАМА (16+)

Коммерсантъ

Захомячили вирус

В начале марта магазин E5.ru запустил вирусную рекламу с игрушкой-хомяком. Ролик стал хитом, но кроме хомяков клиенты так ничего и не купили.

Текст: Динара Мамедова

Фото: YouTube

В первых числах марта на YouTube появилось видео под названием «Хомяк троллит ДПСника». Водитель автомобиля напевает песню «Ветер с моря дул», а мягкая игрушка — хомяк — повторяет за ним. Сотрудник ГИБДД останавливает машину, представляется, и хомяк начинает копировать уже полицейского. Ролик заканчивается словами «Хомяков на E5.ru хватит на всех ДПСников страны». За неделю видео собрало 7 млн просмотров и несколько дней было самым популярным на YouTube. E5.ru — интернет-магазин продуктового ритейлера

X5 Retail Group, он был запущен в феврале 2012 года. Торгует непродовольственными товарами, бытовой техникой, бакалеей. Созданием и продвижением ролика занималось креативное агентство Smetana. По оценке СФ, стоимость проекта составила 0,5–1 млн руб. «Это была фантастически успешная кампания», — считает генеральный директор E5.ru **Кирилл Гродинский**. Посещаемость магазина выросла вдвое — после появления видео в Сети на сайт за один выходной день зашли 230 тыс. посетителей, а неделей ранее было 120 тыс. Однако результат мог бы быть лучше. Так, в E5.ru не ожидали, что клиенты начнут



Мягкий тролль

Говорящий хомяк стал звездой, но игрушек на всех не хватило

массово скупать хомяков. За несколько дней магазин продал более 10 тыс. игрушек, при этом другие товары клиенты не заказывали. «Благодаря ролику у покупателей могло сложиться мнение, что E5.ru — магазин по продаже хомяков, — рассуждает аккаунт-директор агентства Affect **Андрей Новиков**. — И им теперь не придет в голову, что на сайте можно покупать блендеры и айфоны». По мнению Новикова, реклама «недокрученя» — финальный акцент стоило сделать не на хомяках, а на магазине в целом. Но даже на игрушках можно было заработать больше. Стоимость одного хомяка — 555 руб., компания заработала свыше 5,5 млн руб. Но дальше продавать было нечего. «На третий день складские запасы были исчерпаны и у нашего поставщика, — говорит Гродинский. — Пришлось приостановить прием заказов. Мы отправим клиентам уведомление, когда хомяки появятся на складе».

Рекламовоз

В последнее время на московских дорогах появляется все больше частных машин, оклеенных рекламными картинками. Однако потенциальные клиенты пока не верят в эффективность нового носителя.

Текст: Ксения Шамакина

Фото: Getty/Images/Fotobank

В прошлом году издательство «Эксмо» продвигало эротический роман «Пятьдесят оттенков серого» Э. Л. Джеймс. Целый месяц по Москве ездили 50 автомобилей серого и серебристого цветов, и реклама романа была размещена на их заднем стекле. «Объявления на частных ма-

шинах вызывают доверие, — считает **Леонид Перцовский**, владелец компании «Ренама», проводившей акцию. — Люди обычно соглашаются рекламировать те вещи, которые им нравятся». Закрепиться на рынке рекламы на частных авто сегодня пытаются несколько компаний: «Ренама», «Реклама авто», AdDrive и Zambi. Летом 2011 года контроль-



Дальняя дорога

Частные автовладельцы готовы размещать рекламу, но никто не гарантирует, что ее увидят целевая аудитория

ный пакет «Рекламы авто» (тогда она была самым активным игроком) купил создатель водочного бренда «Путинка» **Станислав Кауфман**. Но позже компанию покинули два основателя — **Олег Дронов** и **Александр Сенюков**, и теперь, по словам Перцовского, «Реклама авто» незаметна на рынке. «Рынок вроде бы хороший, — объясняет свой уход Дронов. — Но мало рекламодателей верят в новый носитель, они у нас вообще инертны». Это подтверждают цифры: за два года работы «Реклама авто» про-

Не сходя с места

Сеть «М.Видео» раскрыла уровень текучести персонала в 2012 году — он составил 56%. Для ритейла это рекорд. Как компания добилась таких показателей?



Стоп-кадр
сотрудники дешевле
мотивировать, чем по-
стоянно искать новых

Текст: Юлия Фуколова

Фото: Олег Харссеев

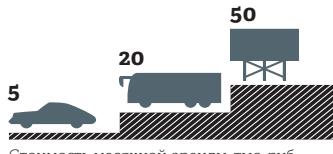
Розничные компании больше других страдают от текучести кадров, этот показатель часто превышает 100%. Но нелояльность персонала стоит дорого. Так, в 2010 году в кадровом холдинге «Анкор» подсчитали, что стоимость замены рядового сотрудника составляет в Москве в среднем 81 тыс. руб., это минимум в два раза больше его оклада. В компании «М.Видео» два года назад текучесть была на 20% выше нынешнего уровня. Другие ритейлеры подтверждают, что это хороший результат. «У нас в 2012 году текучесть составляла около 68%, годом ранее — почти

80%», — говорит директор по персоналу ООО «Марка рус» (эксклюзивный франчайзи Marks & Spencer и Gap) Галина Галушкина.

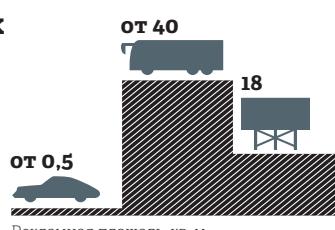
По словам директора по персоналу «М.Видео» Натальи Малеевой, снижение числа увольнений стало следствием роста другого показателя — вовлеченности персонала. «Люди вовлечены, когда им нравится работать в компании, они чувствуют свою сопричастность ее успехам и неудачам», — объясняет Малеева. При этом размер зарплаты слабо влияет на вовлеченность (в «М.Видео» платят на уровне рынка). Большее значение имеют такие факторы, как хороший коллектив, чувство гордости за компа-

нию, самореализация. В последние два года в «М.Видео» запустили несколько проектов, которые способствовали росту вовлеченности. Например, менеджерские вакансии для розницы компания закрывает с помощью внутреннего резерва. Или, скажем, программа «Из розницы в офис», которая дает возможность продавцам перейти на постоянную работу в отделы HR, маркетинга, финансов и др. В год переходят 60–70 сотрудников. Уровень вовлеченности персонала в «М.Видео» измеряет консалтинговая компания Human Factors. Сегодня он составляет 76% (два года назад было 63%). В среднем для российского бизнеса показатель равен 55%. «Пик эффективности продавца наступает на восьмом-девятом месяце работы», — говорит Малеева. — Наша задача — сделать так, чтобы сотрудники работали не менее полутора лет». Впрочем, удерживать рекорды сложнее, чем их достигать.

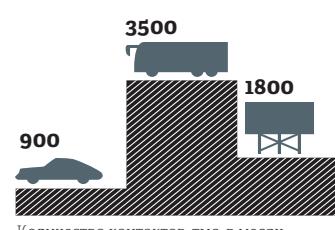
Реклама на билбордах и транспорте



Стоимость месячной аренды, тыс. руб.



Рекламная площадь, кв. м



Количество контактов, тыс. в месяц



Стоимость тысяч контактов, руб.

Источники: «Эспар-Аналитик», «Бульварное кольцо», «Ренама»

вела пять рекламных акций, «Ренама» — восемь. Впрочем, одну из них Перцовский сделал для своей компании «Тортольяно».

Чтобы разместить рекламу на одном автомобиле, клиент платит от 5 тыс. до 12 тыс. руб. ежемесячно, автовладелец получает от 1 тыс. руб. в месяц. В базе «Ренамы» в Москве числятся 3,8 тыс. машин. Однако рекламный

носитель имеет существенный недостаток — по словам брэнд-менеджера «Эксмо» Анны Павлиевой, подсчитать его эффективность невозможно. Клиент не знает, где будет ездить автомобиль, объясняет исполнительный директор рекламного агентства «Нью-Тон» Овик Саркисян. У Перцовского есть частичное решение проблемы: каждую неделю

владелец авто приезжает на бесплатную автомойку, где сотрудник компании проверяет пробег. Так можно выяснить, что машина ездила, но вот где именно, понять нельзя. Поэтому отдача от традиционного билборда выше — клиент сам выбирает место, где объявление увидят целевая аудитория, поясняет генеральный директор «Эспар-аналитик» Андрей Березкин. Пусть даже стоимость одного контакта будет в несколько раз больше, чем при размещении рекламы на частном авто (см. график). //сф

TEA FUNNY. ПАТЕНТ НА УСПЕХ

НОВЫЙ АЗИАТСКИЙ ТРЕНД НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ



Маргарита Смирнова, директор Департамента продаж компании Tea Funny World.

Азиатская гастрономическая культура – тренд на российском рынке на протяжении последних десятилетий. Сочетание традиционной азиатской рецептуры и современных гастрономических тенденций в свое время сформировало в России не просто моду на суши, а сделало их второй национальной кухней. Сегодня в fun-гастрономии совершил прорыв Bubble Tea. Напиток, придуманный в Азии, завоевывает сейчас популярность так же, как в свое время завоевала ее суши. О том, почему новый продукт интересен франчайзи, рассказала Маргарита Смирнова, директор Департамента продаж компании Tea Funny World.

– Bubble Tea в России сегодня представляет компания Tea Funny World. Расскажите, как вам удалось этого добиться?

– Примерно полтора года назад компания Tea Funny World выиграла тендер, который проводила тайваньская компания Possmei – крупнейший мировой поставщик ингредиентов и оборудования для производства Bubble Tea. В сентябре 2011 года компания Possmei передала Tea Funny World эксклюзивные права на продажу своей продукции на всей территории России. Прежде чем подать заявку на участие в тендере, мы тщательно изучили рынок и выяснили, что Bubble Tea имеет невероятный успех в Англии, Америке и Европе, где за два года было открыто более 500 торговых точек по продаже Bubble Tea.

– Насколько популярен Bubble Tea в России?

– Продукт уже стал узнаваемым и на российском рынке. Наш рынок чувствителен ко всему новому, и азиатский тренд, как показывает практика, наиболее успешен. Динамика продаж у наших партнеров очень хорошая. А для поддержания устойчивого спроса компания разработала универсальную концепцию Tea Funny, расширив свой ассортимент наиболее востребованными на протяжении многих лет напитками и десертами: Bubble Coffee, Bubble Fresh, мороженое

Bubble Ice. Таким образом, не увеличивая арендуемую площадь, мы повысили продажи на 50%.

– Какие формы сотрудничества предлагает ваша компания бизнесменам, желающим продавать Bubble Tea?

– Мы активно работаем по нескольким направлениям. Во-первых, это франшиза – когда предоставляется уже готовый бизнес фирменных кафе Tea Funny. Франчайзи могут сами выбрать удобный для них формат торговой точки: кафе, киоск или павильон в торговом центре. Мы со своей стороны оказываем партнерам поддержку на всех этапах развития бизнеса, включая выбор помещения для кафе. Наша компания оценивает трафик посетителей на выделенной территории, готовит дизайн-макет торговой точки с учетом пожеланий франчайзи и арендодателя, предоставляет спецификации, технические характеристики и правила расстановки оборудования, оказывает сервисное обслуживание.

Мы активно развиваем направление «кафе в кафе». Этот вариант оптимально подойдет для владельцев уже работающих кафе и ресторанов. Внутри них мы ставим мини-киоск Tea Funny, оптимизируя торговую площадь. Кроме того, мы занимаемся реализацией высококачественного сырья и оборудования для самостоятельного производства Bubble Tea. Все ингредиенты для напитка, которые мы предлагаем партнерам, – натуральные, прошедшие сертификацию и соответствующие стандартам качества. Что же касается оборудования, то мы предоставляем только тайваньскую технику, потому что уверены в ее надежности.

– Какие финансовые вложения необходимы для открытия фирменного кафе Tea Funny?

– Чтобы это рассчитать, мы специально создали прозрачный калькулятор Tea Funny. Мы подсчитали, что затраты на открытие кафе Tea Funny площадью 10 кв. м в торговом центре Москвы, например, равны примерно 1 млн 400 тыс. рублей. Оптимальная сумма для открытия своего дела. При этом в данную цифру включены уже и расходы на персонал – трех барменов и одного супервайзера (с графиком 2*2), плюс полный 16 часовой курс обучения сотрудников. Отмечу, что этот бизнес приносит предпринимателям прибыль, которая позволяет им открывать одну точку за другой. На сегодняшний день доход на вложенные средства по франшизе Tea Funny составляет более 100% годовых, а период окупаемости – меньше года.

– Любой продукт, особенно новый для рынка, нуждается в активной маркетинговой и рекламной поддержке. Каким образом вы планируете продвигать сеть кафе?

– Мы популяризуем как сам напиток Bubble Tea, так и сеть фирменных кафе Tea Funny. Разрабатываем BTL активности для наших партнеров: дегустационные программы, федеральные акции, купоны со скидкой, напиток дня и многое другое. Также этой весной мы запускаем региональную рекламную кампанию в кинотеатрах, интернете и на наружных поверхностях в городах присутствия, направленную на поддержание наших партнеров. Лицо рекламной кампании – известная личность, популярная у нашей целевой аудитории (молодежь 12–25 лет). Параллельно для повышения узнаваемости Bubble Tea мы будем активно создавать информационный шум на телевидении этим летом. А осенью стартует мультиканальная федеральная кампания во всех СМИ.



ПОЧЕМУ ВЫ ВЫБРАЛИ ФРАНШИЗУ TEA FUNNY?

**Неонила Сивкова, директор
фирменного кафе Tea Funny, г. Нижневартовск**



– Кафе Tea Funny – это наш уже четвертый бизнес-проект. Его мы решили объединить с кафе «33 пингвина», открытым нами ранее. Коктейли Tea Funny удачно сочетаются с уже имеющейся в кафе продукцией, выгодно расширяя его ассортимент. Необычные жемчужины сока очень удачно используются в виде топпингов для украшения коктейлей и мороженого. Франшизу Tea Funny мы выбрали потому, что она дает право продавать необычный продукт, которого нет ни в нашем городе, ни в регионе. Хотелось дать людям что-то новое, интересное и вкусное, и Tea Funny позволил воплотить эту мечту в жизнь.

Сегодня у нас работают по два человека в смену, они взаимозаменяемы, третий человек выходит в часы вечерней активности. В выходные работают три человека. Думаю, при существующих объемах продаж открытие кафе окупится уже за 6-8 месяцев.

**Евгений Исмагилов,
директор фирменного кафе Tea Funny,
эксклюзивный дистрибутор в г. Оренбурге**



– Мы решили пойти по пути продажи необычных, новых продуктов, которые на рынке еще не представлены. Во-первых, это новый интересный продукт. Во-вторых, здесь нет такой проблемы, какие были у нас во время открытия своего кафе, то есть здесь готовые технологии, бренд, рекламная поддержка, комплексная поставка всего оборудования, ингредиентов и т. д. Большинство вопросов были за нас решены по условиям франшизы. Единственное, оставалось только найти подходя-

щее место под кафе, а также заказать мебель и рекламное оформление у местных производителей, но это я тоже не считаю сложным, так как нам были предоставлены все необходимые эскизы, проекты и т. д. Если не считать организационных вопросов, связанных с оформлением бумаг, то с момента заключения договора аренды до запуска кафе у нас прошло всего 16 дней. Так нам удалось избежать простоя и упущеной выгоды. Нам, конечно, было проще открыться, так как мы привлекали своих постоянных проверенных поставщиков. Но если не спешить, то данный срок может составить около одного месяца. И даже один месяц – это ничто по сравнению с тем, сколько времени мы потратили на запуск своего первого кафе.

**Александр Китов, владелец
фирменного кафе Tea Funny, г. Хабаровск**



– Кафе Tea Funny – не первый мой бизнес, но в сфере общепита и HoReCa я впервые, все тонкости этого дела мне не были знакомы. Но меня подкупила оригинальность самого продукта Tea Funny. Эти лопающиеся шарики с соком, желе и тапиокой – для меня это было очень интересно, а когда попробовал напиток, то понял – это будет пользоваться спросом! Мы открыли кафе на фуд-корте в центре Хабаровска. Компания Tea Funny World подготовила дизайн-макет нашего кафе и дала рекомендации по оптимальной расстановке оборудования. Самый сложный вопрос для меня при работе в других областях был связан с набором персонала – текучка кадров часто осложняет рабочий процесс. С Tea Funny World такой проблемы удалось избежать, так как, во-первых, обучение проходит очень быстро, а во-вторых, один раз пройдя обучение, ты сам можешь обучать свой персонал. Я сам ездил на обучение в представительство компании в Новосибирск, а перед открытием обучил барменов лично. Я считаю, что обучение работы с напитками Bubble Tea – важный залог успеха продукта. Не зная правильной рецептуры, сложно приготовить

качественный и вкусный напиток. Tea Funny World предоставила весь пакет документов, по которым мы сейчас и работаем.

**Александр Стрельников,
управляющий сетью кафе Tea Funny, г. Москва**



– Это мой первый бизнес по франшизе, до этого я был наемным сотрудником. Во время одной из поездок по Европе я узнал о Bubble Tea. Мне очень понравился чай и шарики, которые меняют вкус напитка. Я решил реализовать эту идею в Москве. На подготовительные работы к открытию кафе у меня ушел месяц: согласование договора аренды, дизайн-проекта кафе, технической и разрешительной документации. Место для своего кафе я выбрал по рекомендации Tea Funny World и наличию кинотеатра. Конечно, в кинотеатре стоимость арендной платы выше, чем в торговых центрах. Но и трафик там очень хороший. Tea Funny сразу привлек внимание. К нам приходят люди разных возрастов, пробуют напитки и берут с собой в кино. Кафе окупилось за четыре месяца, и я решил открыть второе кафе. Выбрал принципиально другую площадку – торговый центр в спальном районе Москвы. Расчет был на торговый центр выходного дня. Старт второй точки был менее успешный, продажи на фуд-корте ограничивались только напитками на основе чая и даже привлекательная витрина и новый продукт не могли привести достаточное количество покупателей. Конкурировать с другими точками на фуд-корте было сложно, так как я сначала запустил только продажу напитков Bubble Tea. Но в рамках программы Tea Funny World по вводу дополнительного ассортимента я установил на точке дополнительное оборудование для продажи напитков на основе кофе, свежевыжатого сока и мороженого, разместил наружную рекламу с новинками. В результате выручка увеличилась на 40%. Собираюсь открыть еще три кафе Tea Funny.

ПРЕИМУЩЕСТВА ФРАНШИЗЫ TEA FUNNY

- Низкая стоимость входа в бизнес: сумма вложений на открытие – от 1400 000 рублей
- Возможность выбрать формат торговой точки (кафе в торговом центре, кафе-островок, стрит-кафе, кафе в кафе)
- Решение проблемы смены персонала: профессиональное обучение длится 16 часов
- Автоматизация процессов приготовления
- Уникальный продукт
- Высокий потребительский спрос
- Стандартизованные, отработанные и экономически обоснованные процессы



ВЕСЕННИЙ ПРИЗЫВ

РОМАН МАТВЕЕВ ПРИВЕЗ ИЗ США В РОССИЮ ЭНЕРГЕТИЧЕСКУЮ ЖВАЧКУ И СУМЕЛ РАЗМЕСТИТЬ СВОЙ ТОВАР НА ПОЛКАХ АЗС. НО МАСШТАБНЫЙ БИЗНЕС ЕМУ УДАСТСЯ СОЗДАТЬ, ЕСЛИ ТОВАР ПОПАДЕТ В СЕТЕВЫЕ МАГАЗИНЫ.

Текст: Екатерина Сирина

Иллюстрация: Леонид Фирсов

Фото: Татьяна Палыга, Евгений Асмолов, Элизабэт Хауст Ветур,

Настя Тайлакова, Вадим Брайдов, Олег Сайрутдинов



КОРОЛЬ БЕНЗОКОЛОНКОК

Energon

Производство и дистрибуция
энергетической жевательной
резинки (Санкт-Петербург)

Сетевой мечтатель

РОМАН МАТВЕЕВ ЗАДУМАЛ
ПОКОРИТЬ РОССИЙСКИЙ
РИТЕЙЛ С ПОМОЩЬЮ
НЕСТАНДАРТНОГО ТОВАРА

Роман Матвеев продает в России энергетическую жвачку Energon. Однако крупные сети не спешат ставить на полки непривычный продукт.

Энергетическая жвачка с кофеином пользуется спросом в США и Европе, но практически незнакома российскому потребителю. Американский производитель, с которым сотрудничает Матвеев, выпускает жвачку с экзотическими вкусами, покрытую толстой жесткой глазурью, которую нужно разгрызать. «Мы рассудили, что россиянам такой вкус не понравится, это чисто американская история», — говорит Роман. В итоге он заказал жвачку с классическим мятым вкусом и тонким слоем глазури. 125 тыс. пачек резинки обошлись в 3 млн руб.

Упаковка из пяти шариков Energon продается в рознице за 150 руб. Себестоимость производства и доставки — около 50 руб., совокупная маржа дистрибуторов и розницы может достигать 80 руб. Предприниматели выделили наиболее очевидную целевую аудиторию покупателей — водители. И отправились на АЗС. Сейчас Матвеев работает с 24 дистрибуторами, Energon продается примерно в 1 тыс. АЗС во всех регионах России. Как правило, это небольшие сети. «АЗС обеспечивают нам 2/3 объема продаж при минимальных затратах на маркетинг», — говорит Матвеев. Продукт представлен в прикассовой зоне на небольшом рекламном стеллаже. На изготовление стеллажей и проведение стимулирующих акций предприниматели потратили 150 тыс. руб.

Но в России всего около 18 тыс. бензоколонок. Розничных магазинов куда больше. Дистрибуторы уже продают Energon и в небольшие региональные магазины (около 600 точек). Но крупные федеральные ритейлеры сотрудничать не спешат. Средняя стоимость размещения продукта в прикассовой зоне супер- и гипермаркетов — 12–15 тыс. руб. в год за одну позицию на одной кассе. Деньги надо заплатить сразу. «В магазинах потенциальных покупателей больше, но нет точного попадания в целевую аудиторию, — признает Матвеев. — Однако наличие товара в рознице способствует узнаваемости брэнда».



Самое обидное, что сети не дают никаких гарантий — многие снимают товар, если в первые три месяца он продается плохо. При этом деньги за «вход» не возвращают. Очевидно, потребуется рекламная поддержка, но пока Матвееву не понятно, какие именно инструменты использовать. Ритейлеры настаивают на проведении скидочных акций, но Матвеев убежден, что это не самый эффективный инструмент — продукт уникальный, у него нет среднерыночной цены. Вряд ли поможет и раздача образцов — семпллинг. Матвеев боится, что в скором времени у него могут появиться конкуренты — ниша хоть и небольшая, но перспективная. «Нам надо успеть заявить о себе», — говорит он. Роман ищет информацию о способах вывода на рынок инновационных продуктов в прессе. Особенно заинтересовал его успешный опыт **Рубена Симоняна**, который первым в России начал продавать гели-антисептики для рук **Sanitelle** (СФ №11/2012). Истории **Sanitelle** и **Energon** похожи. «В Европе и Америке есть несколько интересных продуктов, которых нет в России. Но мы с самого начала понимали, что вход в бизнес будет дорогим», — говорит Рубен Симонян. По его мнению, Роману уже сейчас нужно задуматься о поиске инвестиций. Параллельно необходимо провести исследования, ведь если

целевая категория «водители» очевидна, то другие группы потребителей продукта надо выявлять. Исследования помогают найти новые аудитории или ситуации потребления продукта, например, это могут быть гипотоники, которые не могут обходиться без кофе, профессионалы, которые работают в ночное время (медики, пилоты и т. д.). Стоимость таких исследований — \$10–40 тыс., но они дадут ответ на вопросы, кому и как предлагать продукт. Не исключено, что **Energon** не стоит «бомбить» федеральные сети, считает Симонян. Возможно, более эффективный путь — точечное воздействие на конкретные группы потребителей и выбор нишевых каналов дистрибуции.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за февраль

169 тыс. руб.

Динамика к январю

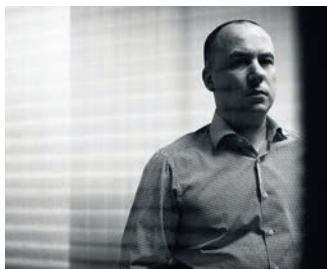
28 %

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКИ

WISE TIVI

Разработка устройства, позволяющего превратить телевизор в Smart TV (Москва)

Компания перенесла старт продаж на апрель 2013 года. Проблем несколько. Например, оформление лицензионного соглашения со стратегическим партнером — онлайн-кинотеатром **IVI** — требует двух месяцев. Подводят и китайские аутсорсинговые производители — они не могут обеспечить необходимого качества устройства. Менеджеры **Wise TiVi** решили последовать примеру западных предпринимателей и отправить в Поднебесную своих инженеров, чтобы контролировать сборку. Зато разработчики софта полностью адаптировали программное обеспечение для российского рынка.



Суровый босс

ДМИТРИЙ ШАШКИН «СТРОИТ»
МЕНЕДЖЕРОВ И ИЩЕТ НОВЫЕ
НИШИ



Без телевизора

АНДРЕЙ ОРЕХОВ НИКАК
НЕ МОЖЕТ НАЧАТЬ ПРОДАЖИ
СВОИХ ПРИСТАВОК

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за февраль

0 руб.[°]

Динамика к январю

0 %

[°] Продажи не начались

КНУТ И ПРЯНИК

Mallstreet.ru

Интернет-гипермаркет товаров для дома и семьи (Москва)

Тяжелый январь закончился — продажи компании начали расти. Задача по обучению персонала продажам дополнительного ассортимента гендиректор интернет-магазина **Дмитрий Шашкин** считает решенной. «Менеджеры вкусили кнута и пряника», — говорит он. В планах на март — систематизация и увеличение ассортимента детских товаров, а также выбор нового направления продаж. Для продвижения магазина Шашкин хочет развивать группу компании в Facebook: «Активность низкая, подписчиков мало. Зато все они настоящие».

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за февраль

60 млн руб.

Динамика к январю

20 %

КУРЬЕР-МАРКЕТОЛОГ

Mini Fellini

Интернет-магазин «примочек» для гаджетов (Москва)

«Сейчас моя задача — собрать аудиторию и отслеживать интересы разных групп покупателей», — говорит **Дмитрий Семаев**.

На рекламу в феврале Дмитрий потратил 4,5 тыс. руб. «Он специально не нанимает курьеров, а развозит заказы сам. Аудитория Семаева вдохновляет: «Это умные, любознательные и творческие люди. Мне не нужны маркетологи, я умею работать с такими потребителями».

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за февраль

30
тыс. руб.

Динамика к январю

400
%



На одной волне
ДМИТРИЙ СЕМАЕВ ПРЕДПОЧИТАЕТ общаться с клиентами лично



Старт вечеринки
МАКСИМ ЯСНЫЙ УЖЕ
ГОТОВИТСЯ К ЛЕТНИМ
МЕРОПРИЯТИЯМ

МОБИЛЬНЫЕ СТУДЕНТЫ

«Медкампус»

Интернет-портал для студентов-медиков (Уфа)

В феврале у студентов вновь начались учебные будни, а аудитория «Медкампуса» подросла еще на 7 тыс. человек. Мобильные приложения установили 2 тыс. новых пользователей. Активизировались и рекламодатели. «Заинтересовать своей продукцией студента, который через несколько месяцев станет врачом, проще, чем врача состоявшегося, у которого уже есть свой взгляд на схемы лечения», — говорит руководитель проекта **Антон Масленников**. В феврале он выступил на Красноярском экономическом форуме, и его социальная сеть получила поддержку экспертов.



Снова в школу
АНТОН МАСЛЕННИКОВ
ОСВАИВАЕТ МАСТЕРСТВО
ОРАТОРА



Вся жизнь борьба
АНАСТАСИЯ ГИЗАТОВА ВЫНУЖДЕНА ПРОЯВЛЯТЬ ЖЕСТКОСТЬ

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за февраль

165
тыс. руб.

Динамика к январю

1
%

ГОТОВЬ САНИ ЛЕТОМ

Blackbird Agency

Event-агентство (Санкт-Петербург)

Максим Ясный провел несколько мероприятий, в том числе красочную вечеринку в стиле «Муллен Руж» для компании oofji, подружился с промоутерской компанией в Лондоне и теперь готов привозить артистов из Великобритании. У Blackbird Agency уже есть запросы на летние мероприятия. «Заказчики считают, что ограниченное время на подготовку идет в ущерб качеству. Нам тоже хочется, чтобы в глазах клиента не было паники», — говорит Максим.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за февраль

5,4
млн руб.

Динамика к январю

10
%

МЕЖ ДВУХ ОГНЕЙ

«Счастливый дом»

Агентство недвижимости (Казань)

«Дом одного из наших застройщиков был сдан в срок, но из-за бюрократии покупатели не могут получить документы. Люди нервничают», — рассказывает **Anastasia Gizatova**. Случай не самый сложный — дом построен, а просрочка небольшая, однако клиенты настроены воинственно. Одновременно Анастасия «воюет» с застройщиком нового жилого комплекса. Гизатова очень хочет получить заказ, но предложения, которые она делает по позиционированию объекта, заказчик отвергает, а те, которые предлагает он сам, не кажутся Анастасии удачными.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка за февраль

2,4
млн руб.

Динамика к январю

200
%



Руководитель международной ассоциации «Союз дизайнеров» хочет сделать ее коммерчески успешной. Читатели «Секрета фирмы» советуют ему активнее развивать зарубежные связи, а также избавиться от слова «Союз» в названии.

Текст Екатерина Сирина

Фото Геннадий Гуляев

ДРУГ ДИЗАЙНЕРОВ

Международная общественная ассоциация «Союз дизайнеров» объединяет 4,5 тыс. членов из России и стран СНГ. Помимо центрального офиса в Москве у ассоциации есть региональные представительства. Ее членами могут быть как организации, так и физические лица.

Творческие союзы достались российским художникам и дизайнерам в наследство от советской власти. Но сейчас многие из них, лишенные домов творчества, дач и госзаказов, потеряли былой авторитет среди профессионалов. «Люди приходят только тогда, когда им нужны „корочки“», — рассказывает президент международной общественной ассоциации «Союз дизайнеров» **Александр Казарин**.

В то же время на Западе специалисты стремятся вступать в отраслевые союзы, гордятся членством в них. Ассоциации разрабатывают профессиональные стандарты и обучающие программы, проводят выставки, конгрессы и семинары, вручают отраслевые премии, поддерживают своих членов в продвижении и поиске коммерческих контактов.

На обломках старой структуры Казарин пытается создать живую работающую организацию. Ежемесячный доход ассоциации составляет около 350 тыс. руб., в основном это членские взносы (5 тыс. руб. — вступительный взнос с человека, плюс 2 тыс. руб. ежегодно). Но деньги практически полностью уходят на аренду помещения и зарплату нескольким штатным сотрудникам.

Увеличение членских взносов могло бы стать одной из возможностей роста дохода, но молодым успешным дизайнерам ассоциация не интересна, а организаций среди ее членов тоже пока немного. Способом привлечения новых участников, а также самостоятельным источником получения средств могли бы стать отраслевые мероприятия. Сейчас они приносят ассоциации 20% выручки. Но масштабные и значимые мероприятия удается реализовывать только с помощью грантов и спонсорской помощи. Чтобы их получать, нужна работа по фандрайзингу. Зарабатывать же на организации выставок и мастер-классов ассоциация пока не научилась.

На 2013 год у «Союза дизайнеров» много планов, но для их реализации нужны деньги и руки. Как выстроить коммерческую деятельность общественной организации, не забыв при этом о главных ее функциях? В каких направлениях нужно двигаться в первую очередь? И как найти средства на оплату специалистов, которые могли бы заняться активной деятельностью по развитию? За советами Александр Казарин обратился к читателям «Секрета фирмы».

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) до **10.04.2013**. Указывайте, пожалуйста, свое имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» сообщит **29.04.2013**, тогда же мы объявим победителя конкурса.



«Необходимо скорректировать название ассоциации. Многие молодые дизайнеры воспринимают слово „союз“ как устаревшее и тяжеловесное»

КАК ОЦЕНИВАЛИСЬ БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ:

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

— Большое спасибо авторам, приславшим свои решения, и экспертам. Участие в «Банке решений» оказалось очень полезным для меня. Благодарен **Станиславу Ушакову, Денису Мирошниченко, Светлане Тололо** за их мнение о необходимости скорректировать название ассоциации. Как пишет Станислав Ушаков, многие молодые дизайнеры воспринимают слово «союз» как что-то устаревшее и тяжеловесное. Та преемственность, которая могла придать названию позитивный смысл, к сожалению, во многом разрушена, нам придется завоевывать авторитет заново. Но, возможно, на новой платформе мы сможем восстановить связи, чтобы знания и опыт передавались от старшего поколения к младшему. Среди наших «аксакалов» есть много людей, которым есть чем поделиться. Аудитория молодых дизайнеров нам очень важна, многие авторы дают советы, как с ней лучше работать, в первую очередь используя возможности интернета. Согласен, в регионах молодые дизайнеры больше нуждаются в поддержке и помощи ассоциации, наша задача — донести до них информацию, чем мы можем быть им полезными. В то же время понравился совет **Анны Максимовой** не забывать старшее поколение, организовывать специально для них мероприятия. Несколько предложений звучат у многих участников «Банка решений»: например, развивать профессиональную социальную сеть, создавать рейтинги,

АЛЕКСАНДР КАЗАРИН

Президент международной общественной ассоциации «Союз дизайнеров»

учредить премию, оказывать услуги на основе бартера. При этом интересно, как по-разному мыслят авторы: кто-то из них стратег, кто-то, наверное, тактик. Накладывает отпечаток и профессиональная деятельность. **Екатерина Моржухина** как маркетолог сразу выделяет три целевые аудитории (дизайнеры, заказчики услуг, рекламодатели), с которыми она стала бы работать. На этом этапе мне были важнее предложения по стратегии, и я рад, что они в целом совпадают с уже намеченными нами для работы.

«Стратегическим» решениям яставил более высокие оценки. Лучшими с этой точки зрения для меня стали ответы **Игоря Шпинделера, Светланы Тололо** и **Анны Максимовой**.

Но и в остальных ответах я нашел полезные и интересные идеи. Например, понравились предложения **Сергея Чернобая** распределить задачи по развитию организации и привлечению спонсоров по региональным представительствам, привлекать к работе молодых дизайнеров, заинтересованных в собственном продвижении. Отмечу совет **Игоря Гринчика** приглашать на практику и стажировку студентов учебных заведений.

Наверное, соглашусь, что международное направление деятельности нам сейчас надо выбрать в качестве приоритетного. Я неоднократно убеждался: зарубежные партнеры уже заинтересованы в совместной работе с нами. В целом же основные направления работы, которые перечислили участники «Банка решений», совпадают с теми стратегическими задачами, что мы запланировали. Теперь надо найти людей и начать работу по реализации целей.

ПОБЕДИТЕЛЬ

Светлана Тололо,
домохозяйка, Москва



1 Специалисты, сделавшие имя, в ассоциации не нуждаются. Поэтому «Союз» можно сравнить с успешными гольф-клубами – они являются престижным местом, где люди встречаются для общения. Существующее название ассоциации не способствует ее престижу.

2 Чтобы привлечь дизайнеров, ассоциация должна предложить им помочь. В организации выставок, коммуникаций, в обучении в школах «Союза», зарубежных вузах. С вузами ассоциация может договориться о льготных условиях для своих членов.

3 На встречи и мастер-классы необходимо приглашать звезд дизайнера. Успешные люди любят делиться своим опытом, а начав сотрудничество с ассоциацией, они сами будут способствовать ее раскрутке.

4 «Союз дизайнеров» может быть посредником между производителями и дизайнерами. Производители отделочных материалов, софта для дизайнеров, иностранные вузы могут представить свои предложения на мероприятиях «Союза», дать скидки его членам.

5 Источники дохода – членские взносы, оплата участия в выставках и конкурсах (часть из них бесплатные), оплата обучения в школах «Союза», издание книг и пособий «по мотивам» обучающих программ «Союза», прибыль от агентской схемы (при привлечении производителей товаров для дизайнеров).

Полный вариант решения опубликован на сайте sf.kommersant.ru



«Общественная организация создается для защиты интересов профессионального сообщества. О том, что деньги в этом случае не цель, а инструмент, забыли многие авторы решений»

— Я рад, что в «Банке решений» поднята тема профессиональных ассоциаций и она заинтересовала тех, кто прислал свои ответы. Тема актуальная, ассоциации могут многое сделать для развития и консолидации отрасли, участников которой они объединяют. Именно поэтому в 2009 году мы создали Ассоциацию брандинговых компаний России. Но опыта у российских организаций пока немного, и не особо развита культура принадлежности к профессиональному, отраслевым объединениям. Например, кто-то хочет вступить в ассоциацию, чтобы заключить картельный сговор о цене на услуги. Это, конечно, исключено.

Лучшее решение, на мой взгляд, предложила Светлана Тололо. Светлана, по ее словам, домохозяйка, но мыслит она стратегически: начинает свой ответ с обозначения целей и задач ассоциации и только потом переходит к описанию механизмов финансирования. Она совершенно права, как права Анна Максимова, которая напоминает: любая общественная организация создается не для зарабатывания денег, а ради защиты интересов профессионального сообщества на законодательном уровне, выработки отраслевых стандартов, поддержки своих членов, реализации образовательной функции. О том, что деньги в этом случае не цель, а инструмент, забыли многие авторы решений. За ответы, представляющие собой попытки написать бизнес-план коммерческой структуры, я снижал баллы. Как

АЛЕКСЕЙ ЦАРЕГОРОДЦЕВ

Член исполнительного совета Ассоциации брандинговых компаний России (АБКР)

и за предложения «Союзу дизайнеров» искать заказчиков, чтобы потом распределять заказы среди своих членов.

Например, в сторону коммерции слишком ушел Роман Рамазанов, хотя в целом его структурированный ответ мне понравился. Роман подробно расписал задачи продвижения ассоциации в офлайне и онлайн, справедливо заметив, что привлечь молодежь с помощью интернета проще.

Согласен с Игорем Шпиндером: необходимо создавать инициативную группу, которая генерирует идеи.

В любой ассоциации всегда есть костяк активистов, на который она опирается, и есть пассивное большинство. Кстати, текучка — нормальный процесс для общественной организации. Считается хорошим результатом, если она не превышает 10%.

Привлекать же новых участников и спонсоров можно прежде всего с помощью интересных, значимых для профессионалов мероприятий — об этом пишет и Светлана Тололо, и другие участники «Банка решений». Например, мы сами в меру возможностей выступили в качестве одного из спонсоров проведенной «Союзом дизайнеров» конференции по шрифтам — эта тема очень важна для профессионалов.

Не могу не согласиться с советом Анны Максимовой вступать во все возможные профессиональные ассоциации смежных отраслей. Партнерство по совместному продвижению может быть очень эффективным, роль же дизайна в любой компании огромна. Если посмотреть на лидеров рынка, важным элементом их успеха всегда является хороший дизайн. Дизайн лежит в основе брандинга.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место 1
Балл 26
Автор **Светлана Тололо**
Компания —
Должность Домохозяйка
Город Москва



Место 2
Балл 25
Автор **Игорь Шпиндер**
Компания Alstom
Должность Координатор информационных систем
Город Москва

Место 3
Балл 22
Автор **Игорь Гринчик**
Компания «Энергос»
Должность Директор по развитию
Город Москва

Место 4
Балл 21
Автор **Роман Рамазанов**
Компания Nestle
Должность Территориальный менеджер
Город Уфа

Место 5
Балл 20
Автор **Анна Максимова**
Компания ОАО ТГК-2
Должность Специалист управления по распоряжению имуществом
Город Ярославль

ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ

Сайт стоит использовать не только в качестве ресурса, с помощью которого можно донести информацию об ассоциации, но и как площадку, где члены ассоциации будут размещать свои работы, а заказчики — искать исполнителей.

«Я сама удивилась преимуществам, которые есть у некоммерческих организаций: перед ними открываются двери, закрытые для коммерческих структур»

МАРГАРИТА БАБАЯН

Президент некоммерческого партнерства Visit USA

ними открываются двери, закрытые для коммерческих структур. Во всем мире быть участником профессиональной ассоциации престижно. «Союзу дизайнеров», как рекомендует Анна Максимова, надо развивать международные связи, для начала наладив контакты с посольствами. Представлять зарубежные выставки и проекты в России, профессиональные достижения россиян за рубежом — одна из важных целей организации. Проведение же грантовых мероприятий международного уровня — один из источников поступления средств. Такие мероприятия всегда привлекают знаковых людей, которые, как отмечает Светлана Тололо, своим статусом способствуют продвижению организации.

Другой источник средств — поиск спонсоров. Важно подробное описание спонсорских пакетов. Иногда проще привлечь нескольких партнеров с небольшими бюджетами, чем найти крупного спонсора. Часть мероприятий обычно прибыльные, другие убыточные, — это нормально для общественной организации. Но три основных источника поступления средств, перечисленные авторами: членские взносы, гранты и спонсорство — должны давать возможность выживать и развиваться. Согласна с **Дарьей Николаевской**: нужно изучать опыт успешных зарубежных организаций. Так, только в США 3,8 млн ассоциаций. Мы принимали участие в американской грантовой программе SABIT, ездили изучить опыт коллег и узнали много полезного.





Свой среди чужих

Как определить: ты игрок-одиночка или лидер, способный организовать вокруг себя команду сотрудников? Чтобы понять свою истинную роль, предпринимателю иногда приходится сменить амплуа и потрепать свои нервы.

Текст: Динара Мамедова

Фото: Евгений Дудин

МОСКОВСКИЙ предприниматель **Сергей Костенчук** мог бы сделать неплохую карьеру пиарщика.

Пару месяцев назад он создал в Facebook закрытую группу для участников рынка загородной недвижимости, собрав 600 пользователей. «На моих глазах заклятые конкуренты начали общаться и даже договорились о совместной прокладке коммуникаций к своим участкам», — говорит Сергей.

Однако в собственном бизнесе Костенчук привык полагаться только на себя. В 1990 году он окончил факультет журналистики МГУ, работал на радиостанции «Эхо Москвы». Потом торговал на бирже акциями, а в начале 2000-х годов, когда стоимость недвижимости росла как на дрожжах, ушел с фондового рынка и занялся куплей-продажей подмосковных земельных участков. «Я покупал участки в колхозах, переводил их в земли поселений, подводил коммуникации



КРЕДИТ ДОВЕРИЯ

По мнению гуру менеджмента Стивена Кови, доверие между владельцами компаний и сотрудниками может увеличить доходы бизнеса на 286%. Организация, в которой люди доверяют друг другу, быстрее принимает решения и за счет оперативного реагирования сокращает издержки.

Законченастройка

СЕРГЕЙ КОСТЕНЧУК — НЕПЛОХОЙ КОММУНИКАТОР, НО С ВОРОВАТЫМИ СТРОИТЕЛЯМИ РЕШИЛ БОЛЬШЕ ДЕЛА НЕ ИМЕТЬ

и продавал девелоперам. Моя прибыль была намного выше, чем на бирже. В 2000 году одна сотка стоила \$300–400, спустя два-три года ее стоимость увеличивалась в десять раз», — вспоминает Костенчук. Сергею приходилось общаться с контрагентами, вести переговоры с чиновниками. Но после кризиса 2008 года строительный бизнес встал: девелоперы перестали покупать участки. У Костенчука осталось в собственности примерно 300 га земли на Ново-

рижском шоссе, и он решил сам стать девелопером и построить коттеджный поселок на 300 домов. Никогда раньше ему не доводилось руководить такими крупными проектами. По большому счету, у него даже не было опыта управления наемными сотрудниками, тем более рабочими. К тому же предприниматель мало что понимал в технологиях строительства. Сергей решил рискнуть, но сразу же наступил на грабли.

ВОР НА ПОДРЯДЕ

Для строительства поселка Костенчуку пришлось привлечь почти 30 субподрядчиков. Он искал их по объявлениям в газетах, по рекомендации знакомых. Однако строители работали из рук вон плохо — например, вместо двух недель стелили крышу одного дома два месяца. Или, копая пруд экскаватором, вытаскивали из ямы весь грунт, сваливали его рядом, а потом грузили на машины, вместо того чтобы сразу увозить со стройки. Сергей не знал, что с этим делать, и на первых порах менял одну бригаду на другую. С прорабами тоже не складывалось. Сергей нанимал их, чтобы контролировать работы, но сотрудники брали откаты от поставщиков стройматериалов или халтурили на чужих объектах. Чтобы вывести их на чистую воду, Сергею приходилось подолгу мониторить цены на рынке стройматериалов и сравнивать их с данными в собственных накладных. Потом он понял, что большинство подрядчиков работают одинаково плохо, и стал сам регулярно приезжать в поселок и контролировать стройку. Например, устраивал внезапные проверки на стройплощадке, привозил геодезистов, которые могли подсчитать, сколько тонн песка на самом деле поступило от поставщика.



«Не хочу сказать, что в строительстве нет порядочных и умных людей, они есть. Но на первых порах у меня складывалось впечатление, что вокруг только люмпены»



«Я не шел на компромиссы, грозил не заплатить за работу, если она не будет выполнена в срок», — вспоминает Костенчук.

По подсчетам Сергея, недобросовестные партнеры в первые несколько месяцев работы нанесли ему ущерб в размере 1 млн руб., который он записал в графу «непредвиденные расходы». За год эта графа раздулась до 20% общей сметы проекта, что ставило под угрозу его прибыльность. Костенчук даже подумывал свернуть проект, но часть коттеджей уже были проданы, и дело надо было довести до конца.

Безусловно, Сергей понимал, что ситуация, когда строители воруют, неизбежна. Но реальность все равно угнетала его. «Раньше я работал с партнерами, у которых было по два высших образования. Мы находились на одной волне», — вспоминает Сергей. — Не хочу сказать, что в строительстве нет порядочных и умных людей — они есть, и я впоследствии нашел их. Но на первых порах у меня складывалось впечатление, что вокруг только лягушки».

Ловля за руку недобросовестных сотрудников и оперативные расследования отнимали у Костенчука много сил и времени — он пребывал в постоянном

Индивидуалист

В СОБСТВЕННОМ БИЗНЕСЕ
КОСТЕНЧУК ПРИВЫК ПОЛА-
ГАТЬСЯ ТОЛЬКО НА СЕБЯ

стрессе. В одиночку было сложно справиться с валом проблем. Наконец, ему повезло: на выставке Сергей познакомился с руководителем небольшой строительной компании, и ему показалось, что тот — человек порядочный. Костенчук взял его в качестве основного подрядчика и передал ему все дела. А сам занялся более привычной и приятной работой, которую умел делать лучше всего: маркетингом, продвижением, общением с риэлтерами.

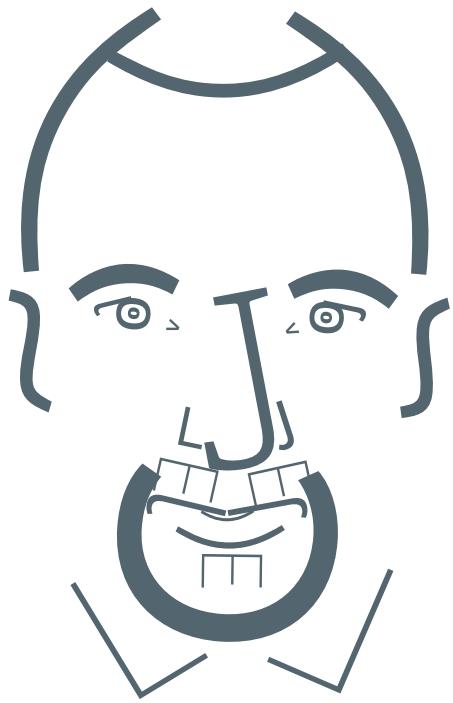
ОДИН В ПОЛЕ ВОИН

Недавно Сергей продал последний коттедж, и проект, наконец, был завершен. Как признается Костенчук, за пять лет он многому научился — в частности, выявлять скрытые лазейки, с помощью которых строители могут обманывать инвесторов. И мог бы даже работать консультантом. Однако заниматься девелопментом он больше не планирует. У Костенчука остался еще один земельный участок в Подмосковье. Но, по его словам, строить сам он не будет ни за что — либо продаст, либо отдаст в управление.

Сергей решил заняться бизнесом в интернете и все инвестиции теперь направляет в эту сферу. Дело не только в том, что онлайн-бизнес активно развивается — в ИТ-отрасли правила игры гораздо прозрачнее, а контрагенты намного порядочнее, чем в девелопменте. В прошлом году Сергей запустил интернет-проект — виртуальные туры по коттеджным поселкам и ресторанам. Благодаря 3D-путешествиям клиентам не обязательно лично осматривать объекты. По сути, Костенчук вернулся к своему привычному амплуа предпринимателя-одиночки, который имеет дело с небольшим количеством партнеров. В конце концов, человек с лидерскими амбициями не всегда способен быть успеш-

ным командным игроком. Так что испытание масштабным проектом Костенчук не прошел и, наверное, вряд ли когда-нибудь станет управляющим крупной компании. //сф

Сергей вернулся к своему привычному амплуа предпринимателя-одиночки, который имеет дело с небольшим количеством партнеров



АЛЕКСАНДР САВКИН,
директор Института коучинга

История Сергея Костенчука вовсе не характеризует его как слабого управленца, неспособного встать у руля крупной компании. Его проблема заключалась в изначально неверном выборе своей роли в бизнесе. Сергей относится к типу предпринимателя-интегратора — ему нравится коммуницировать и объединять вокруг себя людей. Но когда он пришел в девелоперский бизнес, ему пришлось во многом стать администратором, выполнять функции регулярного контроля, которые были ему не по душе. В дальнейшем он все делал правильно: искал добросовестных подрядчиков, пытался ловить нечестных контрагентов. Сергей делал то, что мог, и достиг результата. Вот только заплатил за него, похоже, слишком много. Возможно, Сергей ошибся, ввязавшись в этот бизнес.

Теоретически предприниматель мог выйти из девелоперского проекта без проигрыша, если бы, например, нанял консультантов, которые помогли бы выстроить операционные процессы. Но Сергею захотелось решить все самому. Очень часто мужчинам в возрасте 30–35 лет важно доказать себе, что они сами смогут все сделать, пройти там, где другие не смогли. Своеобразная инициация. И Сергей сделал это. Однако ему не удалось выстроить команду единомышленников, на которую он смог бы опереться. Часто такое происходит, когда в проекте отсутствует ключевая идея — ради чего я строю коттеджный поселок? Конечно, можно было собрать людей вокруг идеи «заработать деньги», но такая идея должна как минимум опираться на законы и правила, а не на «понятия». Недавно я был в гостях у друзей в Латвии, они живут в поселке на берегу озера. В основе проекта лежат простые идеи: нет заборам вокруг участков, максимальная гармония с природой — отсюда никаких огородов, громкой музыки, яркого освещения, квадроциклов. Как результат — вокруг идеи была собрана команда, которая не «камни кладет», а «строит храм». Я считаю, что Сергей мог бы реализовать себя как коммуникатор, способный объединять враждующие стороны. Ведь пример с группой в Facebook характеризует его как отличного хедлайнера. Более того, в объединении людей Сергей интуитивно почувствовал экономику завтрашнего дня, где бизнес строят не ради сиюминутной выгоды, а для пользы окружающему миру, в том числе и последующим поколениям. В коррупционной строительной отрасли консолидация игроков сослужила бы хорошую службу хотя бы в виде снижения цен. Интернет-бизнес пришелся по душе Костенчуку, потому что в этой среде люди общаются на языке сотрудничества, а не на языке банды. И в онлайне у Сергея есть все шансы построить крупную компанию. Свои слабые управленческие стороны он может усилить за счет других сильных профессионалов, правильно поставив им задачи. Ведь талант предпринимателя заключается не в объеме знаний, а в умении управлять человеческими ресурсами.



«Мужчинам в возрасте 30–35 лет важно доказать себе, что они смогут пройти там, где другие не смогли»



Полный крах



Джим Коллинз

«Как гибнут великие и почему некоторые компании не сдаются»

Манн, Иванов и Фербер, 2013

General Motors, Motorola, HP, IBM, Bank of America — когда-то эти компании были мировыми лидерами в своих отраслях, но со временем сдали позиции. Почему? Ответ **Джим Коллинз** дает в книге «Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются». Бизнес-гуро продолжает цикл исследований, посвященных природе успеха и поражений крупнейших корпораций.

По мнению автора, упадок похож на раковую опухоль: она может появиться в здоровом теле и убить человека, который благодаря ежедневным пробежкам планирует прожить еще много лет. Многие игроки меняют топ-менеджеров, перестраивают систему мотивации, выпускают новую продукцию. Но причина упадка, как правило, кроется в высокомерии компании и ее стремлении к неконтролируемому росту. Рецепт долгожительства, по мнению Коллинза, прост: нельзя предавать ценности, благодаря которым компания стала великой. Дискаунтеры должны совершенствовать ценовую политику, сервисные компании — реагировать на изменение предпочтений потребителей. Книгу стоит прочитать хотя бы для того, чтобы увидеть признаки упадка в бизнесе пока еще успешных игроков.

Текст: Динара Мамедова

Автор принципов построения успешных компаний, американский гуру менеджмента Джим Коллинз на этот раз обозначил пять стадий гибели монстров рынка.

Кристофер Хитченс, оратор и гуманист, ведущий американский публицист и автор более 20 книг. «Последние 100 дней» — это откровение человека, который ведет ожесточенную борьбу со страшным заболеванием и до последних минут жизни пишет репортаж без купюр из своей больничной палаты. Уникальная книга для тех, кто ищет смысл жизни: по мнению Хитченса, жизнь и есть смысл.

Ричард Льюис
«Столкновение культур»
Манн, Иванов и Фербер, 2013



Предприниматели стирают границы. Книга «Столкновение культур» эксперта по международной коммуникации **Ричарда Льюиса** — незаменимый помощник для тех, кто собирается жить и вести бизнес за пределами родины. Каждая глава посвящена отдельной стране (всего их 60) с подробным описанием особенностей менталитета, правил этикета и даже тем для разговоров с местными жителями.

Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель
«Стратегическое сафари. Экскурсии по дебрям стратегического менеджмента»
Сколково, Альпина паблишер, 2013



О важности выбора стратегии сегодня не говорит только ленивый. При этом можно погрязнуть во множестве определений и концепций, окружающих стратегический менеджмент. Авторы книги разбирают десять существующих подходов к формированию стратегии, излагая их простым и понятным языком. Вся информация систематизирована и сведена в итоговые таблицы графики.

Кристофер Хитченс
«Последние 100 дней»
Альпина бизнес букс, 2013



секрет фирмы
номер 4 (329) — 2013
http://www.kommersant.ru/sf/

Что читаете?



АНДРЕЙ БЕРЕЖНОЙ
Генеральный директор
компании Ralf Ringer

Лев Гумилев
«Древняя Русь и Великая степь»

— **Книга меняет кругозор: ты начинаешь видеть картину развития этноса, всю сложность исторических процессов. Я нашел ответ на многие вопросы. Какое влияние на нас оказала степь? Почему мы больше азиаты, чем европейцы? Хорошо это или плохо? Мы не похожи на западноевропейцев, и для нас это благо, в этом наша сила и будущее.**



Топ-5 деловых бестселлеров в марте

Стивен Кови
«Семь навыков высокоеффективных людей»
Альпина паблишер, 2012

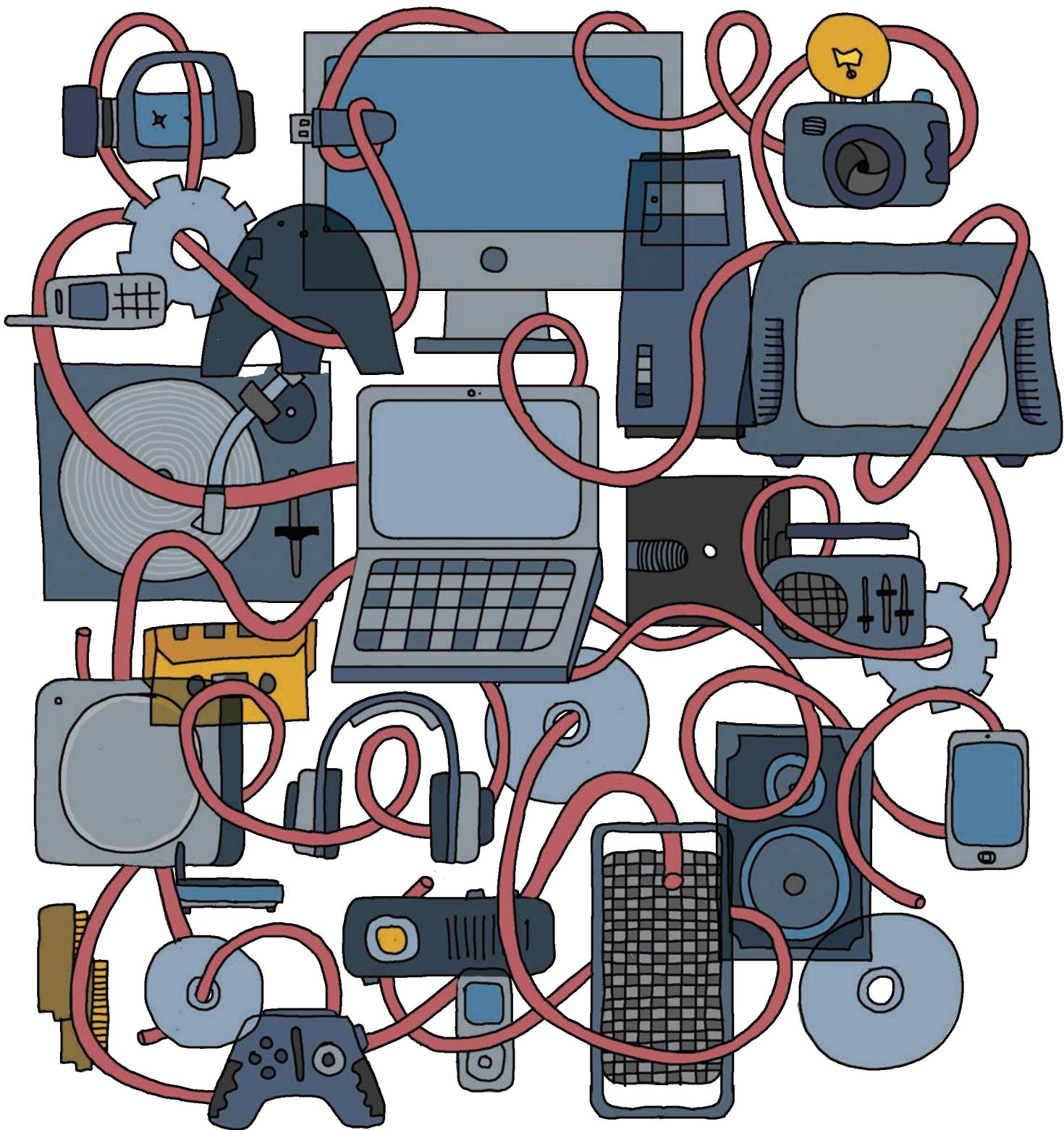
Штаффан Нетебер
«Тайм-менеджмент по помидору. Как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут»
Альпина паблишер, 2013

Айн Рэнд
«Атлант расправил плечи»
Альпина паблишер, 2013

Джош Кауфман
«Сам себе MBA»

Манн, Иванов и Фербер, 2013

Александр Остервальдер, Ив Пинье
«Построение бизнес-моделей»
Альпина паблишер, 2013

**iOne**Полная версия — на сайте iOne.ru**БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ · КОНКУРС
ЛАБОРАТОРИЯ · БИТВА МНЕНИЙ**Иллюстрация:
Дмитрий Маконнен

Облака из розетки

«ОБЛАЧНЫЕ» ТЕХНОЛОГИИ, О КОТОРЫХ ГОВОРЯТ ТАК МНОГО, НА САМОМ ДЕЛЕ НУЖНЫ НЕ ДЛЯ ЭКОНОМИИ, А ЧТОБЫ БЫСТРО ЗАРАБАТЫВАТЬ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ. «ОБЛАЧНЫЙ» ПОДХОД ПОЗВОЛЯЕТ ПОДДЕРЖАТЬ АМБИЦИИ ЛЮБОГО МАСШТАБА И ОБЕСПЕЧИТЬ ДАЖЕ САМЫЙ МОЛНИЕНОСНЫЙ РОСТ.



ПОЛНАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ

развитию «облачных» технологий мешает страх компаний за свои базы данных

Любая компания хочет потреблять все необходимые информационные технологии как сервис от надежного поставщика, для того чтобы сконцентрировать усилия на профильных бизнес-процессах. Эта концепция была сформулирована давно и известна как модель потребления «ИТ из розетки», подобно тому, как мы используем электричество. Но только с появлением «облачных» технологий идея стала приближаться к воплощению.

Представим такую картинку. Потомственный хлебопек прогрессивных взглядов отказывается от идеи строительства собственного цеха для выпечки хлеба и берет в аренду на пять часов в день профессиональную кухню. Выпекает там хлеб по секретному рецепту бабушки, отдает продукцию в службу доставки и уходит по своим делам. Ему не нужно заботиться о том, что в духовом шкафу пора заменить нагревательный элемент или провести капитальную уборку кухни. Если человек пожелает печь еще и булочки, он просто заказывает необходимое оборудование у арендодателя и платит чуть больше за аренду. Когда собирается отдохнуть, он оплачивает минимальный абонентский взнос, чтобы не потерять контракт. Важно, что эта суперкухня гораздо круче и функциональнее того, что он мог бы позволить себе сам.

Текст:
Светлана Рагимова

Фото:
Reuters

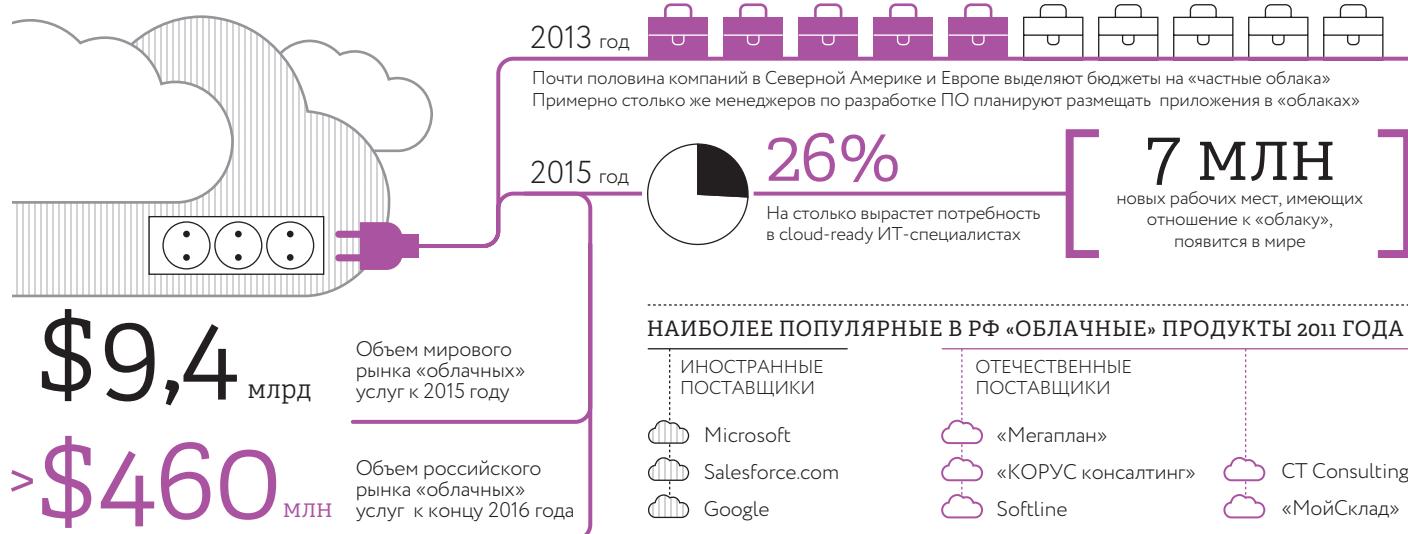
«Облака» — один из способов потребления «ИТ из розетки» или в случае с пекарем суперкухни в аренду. Технология дает возможность пользоваться приложениями как сервисами, которые поставляются из публичного «облака» (доступ к нему могут иметь другие организации) либо из частного, подконтрольного компании и более защищенного. Для пользователей это может выглядеть так: на внутрикорпоративном сайте есть каталог приложений, доступных сотруднику. Он использует любое из них в браузере или через «тонкий клиент» (простенькую программу) для ПК или мобильного устройства. Под этим интерфейсным слоем кроется специфически устроенная централизованная инфраструктура на основе технологий виртуализации.

БИЗНЕС — ЭТО ВОЙНА

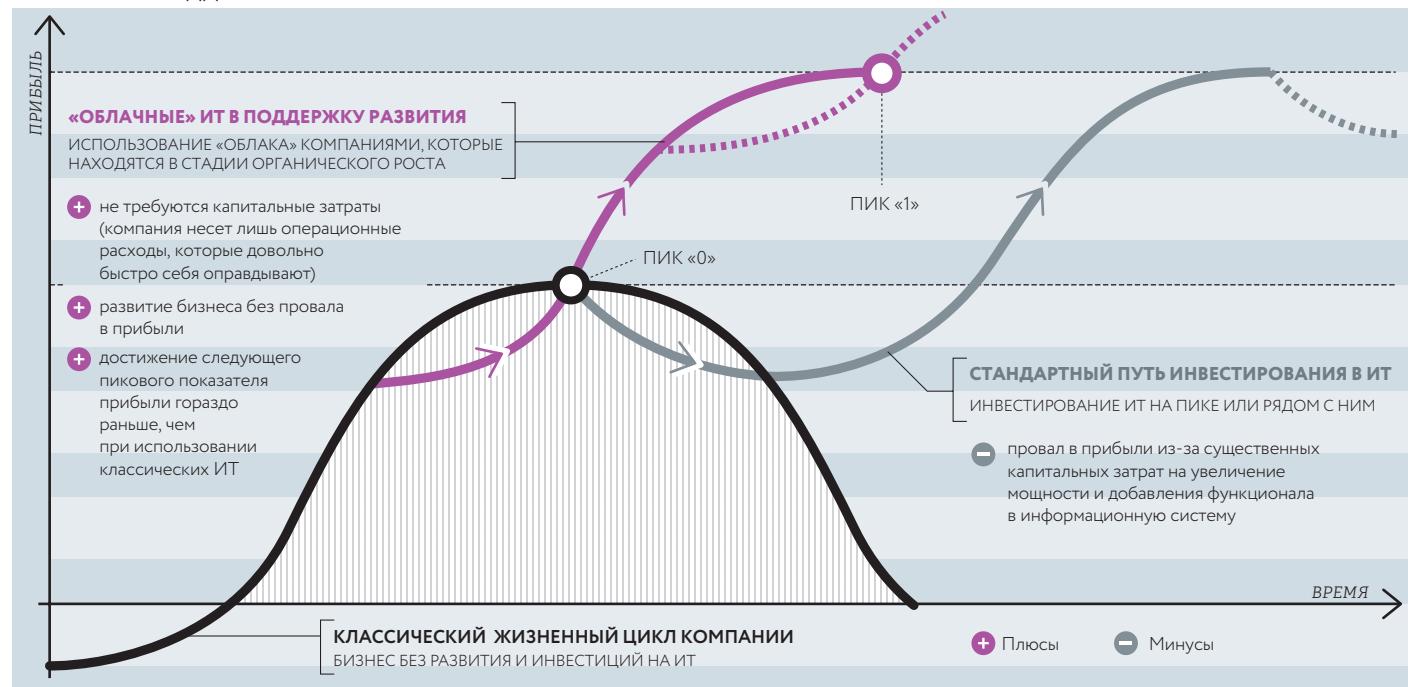
В IBM подсчитали: «облачная» инфраструктура в теории позволяет сократить до 50% операционных затрат на ИТ, уменьшить расходы на лицензирование ПО, увеличить степень использования оборудования на 75% и т. д. На практике финансовые выгоды от «облаков» не главное. «Облачные» технологии действительно позволяют отказаться от капитальных затрат и перейти на операционные расходы. Но поставщик не может предоставлять ИТ ниже себестоимости. К тому же «облака» требуют надежных и быстрых каналов связи, что недешево. Поэтому в абсолютных величинах снижение издержек при переходе на «облачные» ИТ происходит неизначительное — на 5–10%», — рассказывает **Сергей Сериков**, директор департамента бизнес-решений R-Style. Преимущества «облаков» для бизнеса лежат в несколько иной плоскости.

Наша страна присоединилась к ВТО, и компании в разных отраслях уже почувствовали последствия этого шага на себе: конкуренция становится жесткой. Глобальный рынок таков, что либо у бизнеса огромные амбиции и скорость развития, либо он уже мертв. «Облака» позволяют в разы сокра-

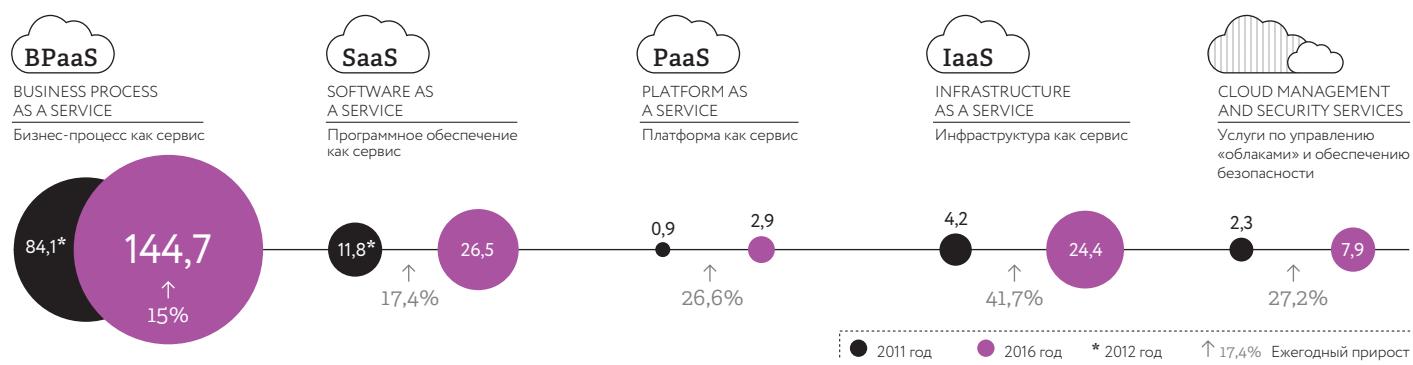
Летная погода



«ОБЛАКА» В ПОДДЕРЖКУ РОСТА



МИРОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ CLOUD COMPUTING (\$ млрд)



тить время от возникновения потребности в сервисе до начала его предоставления. **Александр Василенко**, глава представительства VMware в России и СНГ, комментирует: «Преимущества, которые получает компания, использующая „облака“, очевидны: возможность быстро и без больших единовременных инвестиций подготовить платформу для устойчивого роста основного бизнеса».

НАЧАЛО ВОСХОЖДЕНИЯ

В реальности «облака» в РФ пока не получили широкого распространения. Лишь редкие корпоративные заказчики готовы отдать свои критичные бизнес-задачи в публичное «облако». Отчасти это связано с объективными причинами — требованиями закона о персональных данных, отчасти — с консерватизмом мышления.

«Сегодня без „облаков“ не обходится тот бизнес, в котором велика хай-тек-составляющая, причем независимо от размера компании. Это предприятия, работающие в сфере электронной коммерции, предоставляющие интернет-сервисы для массового потребителя и пр.», — рассказывает Сергей Сериков. К такому типу компаний относятся и банки, которые активно развиваются цифровые каналы взаимодействия с клиентами.

Владимир Урбанский, руководитель блока «Электронный бизнес» в Альфа-банке, говорит, что тема «облаков» для банковских организаций имеет две стороны: «Все сервисы для наших клиентов являются „облачными“, предоставляются по модели SaaS. В нашем банке изначально была выстроена централизованная инфраструктура, которая позволяет каждому нашему клиенту пользоваться финансовыми сервисами с любого устройства и через любой канал взаимодействия. Не имеет значения, через кассу клиент работает с банком или с iPhone, — у него один аккаунт, доступный отовсюду. Это попросту невозможно реализовать без использования технологий cloud computing».

Для тех, кто предпочитает держать данные под контролем, выходом является private cloud. «Частное облако» может строиться как в проекте, реализованном R-Style в одной из госкорпораций, развивающей Уральский регион. На предприятии внедрили комплексное ПО на базе VMware vSphere 5.0, аппаратную платформу от компании

HP C7000 с Virtual Connect, включая модуль для обеспечения отказоустойчивости и гибкости. Используемые виртуальные машины преобразовали в шаблоны, чтобы можно было быстро вводить в эксплуатацию новые серверы. «Частное облако» позволяет управлять виртуальной инфраструктурой через веб-интерфейс, осуществлять аутентификацию пользователей через учетные записи из Active Directory, пополнять и создавать новые каталоги виртуальных серверов компании и т. д.

ОТ РАЗГОВОРОВ – К ДЕЛУ

Эксперты отмечают, что отношение к «облакам» в России перешло в новую стадию. Сомнения в том, что технология может прижиться в России, развеялись. Начался этап практической реализации проектов, расширяется предложение со стороны сервис-провайдеров, растет спрос.

Вячеслав Тихонов, директор департамента инженерных систем и телекоммуникаций R-Style, объясняет, что материальной основой любого «облака» является современный ЦОД. Тихонов приводит пример: «Дата-центр, созданный R-Style для ОАО „Электронная Москва“ под „облачные“ сервисы, обладает высоким уровнем отказоустойчивости, обеспечивает надежную и эффективную работу с ресурсоемкими приложениями в соответствии с лучшими мировыми практиками, а также защиту информации с соблюдением №152-ФЗ „О персональных данных“. Вычислительные ресурсы ЦОД обслуживают юридически значимый документооборот правительства Москвы, социально важные проекты города в сфере ЖКХ, здравоохранения, образования».

Аналитики Forrester говорят, что «облака» сегодня связаны с мобильностью. **Александр Ланин**, директор департамента интеграционных технологий R-Style, добавляет: «Мобильные технологии для управления бизнесом как никогда актуальны — высоко востребованы инструменты для быстрого и качественного принятия решений, основанных на информации о происходящих событиях. Мобильный офис руководителя, один из основных продуктов нашей компании, позволяет решать эти задачи. Аналитический блок дает возможность получать нужную информацию о бизнесе в режиме, близком к реальному времени, отслеживать критически важные для конкретного бизнеса данные». В России «облака» и мобильность еще не настолько сильный тренд. Но самые прогрессивные компании сегодня пробуют новые решения, ведь амбиции велики, и их необходимо поддерживать инновациями, а зарубежные конкуренты не дремлют. **сф**

Глобальный рынок таков, что либо у бизнеса огромные амбиции и скорость развития, либо он уже мертв

Без кнутов и пряников

ЗАДАЧА О СОПРОТИВЛЕНИИ ИННОВАЦИЯМ, ОПУБЛИКОВАННАЯ В ПРОШЛОМ НОМЕРЕ, ВЫЗВАЛА ОТКЛИК, НО БОЛЬШИНСТВО ПРЕДЛОЖЕНИЙ СВОДИЛИСЬ К ПООЩРЕНИЯМ И НАКАЗАНИЯМ.

Кнут и пряник обычно не работают даже с рядовыми сотрудниками, тем более с директорами. «Мои коллеги никак не хотят переходить на правки в электронном виде. Иногда ради одной-двух правок приходится по несколько раз распечатывать многостраничные отчеты, статьи, истории. Я стала специалистом по криптографии — научилась разбирать рукописные караули», — пишет нам Галина Дементьева, сотрудница госучреждения. Ольга Горчицына предложила решение, за которое получает приз.

РЕШЕНИЕ

Во главе любых изменений в датских компаниях стоит человек. Суть в том, чтобы при внедрении новых инструментов свести к минимуму все травмирующие психику человека моменты. Такой подход требует времени, но гарантирует результат. Саботаж изменений неизбежен, верить в то, что можно убедить коллектив разговорами или, еще хуже, заставить, — это утопия. Вся энергия уйдет на борьбу, а силы сотрудников — на изобретение партизанских способов противостояния. Единственно правильный путь — создать внутреннюю потребность в изменениях. На практике это означает устранение страха и неврозов, а также преодоление конфликта мотивов. Нужно обратить внимание сотрудников на желаемый результат по показателям деятельности, весь процесс разделить на отдельные маленькие задачи, для контроля промежуточных показателей и корректировки конечной даты. Дедлайн — мотивирующий фактор, но сильно нервирующий в случае, когда есть неуверенность и страх перед новым. В расходах необходимо учесть суммы на обучение и потери из-за отвлечения сотрудников от основной деятельности. Для решения конфликта мотивов нужно изолировать лидеров-скептиков и саботажников, отправив их в отпуск или попрощавшись навсегда. Потребность в новых технологиях нужно создать и обострить, например, затребовав дополнительные отчеты и аналитические справки. Часто в коллективе есть неформальный лидер, который уже тестирует новые инструменты. Его нужно привлечь на свою сторону.

ЭКСПЕРТ



СЕРГЕЙ
ШИРОКОВ,
ДИРЕКТОР
ДЕПАРТА-
МЕНТА ВЫ-
ЧИСЛИТЕЛЬ-
НЫХ СИСТЕМ
OBERON

Руководитель компании должен выступать заказчиком изменений и лично контролировать ход внедрения. Это ключевой фактор успеха. План мер для борьбы с внутренним сопротивлением обязательно должен войти в состав работ по проекту. Мотивировать персонал необходимо на всех этапах, начиная с момента зарождения идеи. На первых этапах главная задача — вовлечь в рабочую команду ключевых сотрудников. Способы мотивации здесь индивидуальны. На этапе опытной эксплуатации необходимо привлечь в пилотную группу сотрудников, лояльных к компании и нововведениям. Активное участие в опытной эксплуатации необходимо сопровождать денежными премиями. Внедрение любой системы должно быть понятно любому сотруднику. Важно организовать обучение и инструктаж на рабочих местах. Очень полезны краткие инструкции в письмах-уведомлениях из системы. Мотивация должна проводиться от имени, а лучше лично руководителем компании. Все мероприятия, заложенные в мотивационную схему внедрения (выездные семинары, премии, информационно-рекламные материалы), и способы их расчета не должны существенно отличаться от правил, принятых в компании.

Текст:

Светлана Рагимова

Фото:

Reuters

АНОНС

Функциональные руководители все чаще выступают в роли заказчиков ИТ-решений. Иногда это происходит в обход директора информационной службы. Дело в том, что обычно департаменту маркетинга или менеджерам по продажам инструменты нужны очень срочно, а коммуникации и сотрудничество с ИТ-отделом затруднены. ИТ-специалисты и менеджеры других департаментов говорят на разных языках. Существует разрыв между потребностями функциональных руководителей в ИТ-инструментах и реализацией их запросов (особенно в скорости). Это заставляет первых нанимать за счет собственных бюджетов внешних подрядчиков и использовать сервисы, которые не учитываются в системе безопасности предприятия. Такая ситуация сопровождается целым букетом проблем. Каково ваше решение? Нужно ли разрешить функциональным менеджерам использовать внешних поставщиков и сервисы? Или более правильным было бы устраниить коммуникационные барьеры, улучшить их взаимодействие с ИТ-отделом? Как это сделать?



ПРИЗ: ANDROID-СМАРТФОН
MTC955

Прокрастинируй это

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ КАЖДОГО КОНКРЕТНОГО СОТРУДНИКА И ВСЕЙ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ? РЕДАКЦИЯ iONE ОЗНАКОМИЛАСЬ С ОДНОЙ ИЗ СИСТЕМ АВТОМАТИЧЕСКОГО УЧЕТА ПРОДУКТИВНОСТИ РАБОТНИКОВ



НА ВИДУ
СИСТЕМЫ АВТОМАТИЧЕСКОГО УЧЕТА ВРЕМЕНИ ПОРОЙ КОНТРОЛИРУЮТ СОТРУДНИКОВ ЛУЧШЕ, ЧЕМ КАМЕРЫ

Производительность труда в России до сих пор отстает не только от США и стран Европы, но и таких развивающихся государств, как Китай, Индия и Бразилия. В сложившейся ситуации отчасти можно винить прокрастинацию — склонность к постоянному откладыванию дел на потом. Сам термин был придуман еще в 1977 году, но приобрел массовое распространение в последние десять лет. По исследованиям психологов, устойчивая прокрастинация наблюдается у 15–25% людей. Но порой кажется, эти цифры здорово преуменьшены. Как бороться с прокрастинацией среди своих сотрудников? Установить в офисе десяток веб-камер и организовать пункт наблюдения за коллегами? Необязательно. Достаточно лишь воспользоваться одной из систем автоматического учета времени и продуктивности, например Yaware.

Текст:

Александр Карпов

Фото:

Reuters

Для начала работы система требует регистрации на сайте Yaware.ru (для личного либо коммерческого использования), а после — установки специального клиента на те компьютеры, за которыми будет вестись наблюдение. Вся полученная информация станет отправляться на сервер через защищенное SSL-соединение. Вот как это работает: система фиксирует запуск любых приложений и интернет-сайтов, запоминает время их активности, затем анализирует полученный результат и демонстрирует его в виде диаграмм продуктивности. Очень удобно: сразу видно, кто из сотрудников предпочитает проводить время в социальных сетях, а кто часто опаздывает или задерживается на обеденном перерыве. Любые запущенные приложения Yaware автоматически относит к «продуктивным», «нейтральным» и «непродуктивным». Пот

следние отображаются на графике ярко-красным цветом, причем администратор имеет возможность собственноручно указать, запуск каких программ считать для сотрудников контрпродуктивным — например, игр или портала YouTube.

ЛИЧНЫЙ НАДЗИРАТЕЛЬ

В наличии есть клиенты Yaware не только для операционной системы Windows, но и для Mac OS и Linux. Кроме того, руководителей наверняка обрадует возможность мониторинга продуктивности сотрудников из любой точки мира с планшета или смартфона на iOS и Android. Если вам всегда хотелось узнать, как именно падает производительность труда в офисе во время отсутствия босса, вы можете лично поставить такой эксперимент. Предусмотрительно включается скрытый режим функционирования программы — тогда информация об используемых ресурсах будет собираться без ведома работников.

Целесообразность использования Yaware начинает вызывать некоторые вопросы, если сотрудники вашей компании проводят много времени на совещаниях, в разъездах или разговорах по телефону. Работники могут сами отмечать в системе, что ушли на совещание или отвечают на звонок. На расстоянии одной кнопки находится и возможность развернутого комментирования, с кем встреча и по какому поводу. Но полагаться в этом случае придется исключительно на честность человека: проверить, действительно ли он два часа обсуждал деловые вопросы по телефону в пятницу, не представляется возможным. Зато можно проверить как минимум местонахождение сотрудника на рабочем месте: Yaware позволяет делать снимки рабочего места при наличии подключенной веб-камеры. Для предотвращения возможных нарушений можно разрешить съемку скриншотов экрана с заданной периодичностью.

Разумеется, отношение сотрудников к использованию компанией системы для мониторинга рабочего времени может быть разным. С другой стороны, зная, что на компьютер установлен клиент Yaware, человек может неосознанно стараться работать более эффективно. Также система отлично решает проблему контроля времени сотрудников с почасовой оплатой — например, программистов или тех, кто работает удаленно.

Кроме того, Yaware может пригодиться не только начальникам, но и рядовым сотрудникам или фрилансерам, которые хотят понять, куда исчезает их личное время и насколько эффективно они проводят трудовые будни. Работа с системой здесь построена тем же образом, что и в случае с коммерческой версией: следует зарегистрироваться на сайте и установить себе на компьютер специальный клиент, после чего просматривать данные о личной эффективности через сайт или мобильное приложение.

Для учета личного времени мы бы порекомендовали ближайший аналог — RescueTime. Этот продукт позволяет не только анализировать все запущенные вами в течение дня процессы, но и ставить перед собой цели, а также ставить временную блокировку на определенные сайты или программы. Надосконцентрироваться на работе? Поставьте временный запрет на посещение Facebook. Отличная функция, хотя и требует определенной честности с самим собой. Полная версия RescueTime обойдется в \$9 в месяц, базовая — с урезанной функциональностью — бесплатна.

Использование Yaware в личных целях также не отнимет у вас ни копейки. Учет времени сотрудников обойдется в 190 руб. за одно рабочее место в месяц. Само собой, выгоднее покупать сразу пакеты на год — в этом случае скидка составит более 20% в зависимости от количества сотрудников в компании .**сф**



Через время, через расстоянья!

Видеоконференц-связь вместо личной встречи — эффективно, современно, экономично.

Проектирование. Монтаж. Сервис.

ООО «Оберон», ул. Мытная, 1, стр. 1
сайт: www.oberon-it.ru

+7 (495) 980-0770

Удаленная работа круглые сутки

НОВЫЙ ГЕНДИРЕКТОР YAHOO! МАРИССА МАЙЕР УСТРАНИЛА ЭТО ЯВЛЕНИЕ В ОТДЕЛЬНО ВЗЯТОЙ КОРПОРАЦИИ. ВСЕ ДИСТАНЦИОННЫЕ СОТРУДНИКИ С 1 ИЮНЯ ПЕРЕВОДЯТСЯ НА ШТАТНЫЙ РЕЖИМ. РАБОТА НА РАССТОЯНИИ, КОТОРАЯ ВО ВСЕМ МИРЕ СЧИТАЕТСЯ ПРОГРЕССИВНЫМ МЕТОДОМ, ПО МНЕНИЮ МАЙЕР, ПРИВОДИТ К УМЕНЬШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА. У НАШИХ ЭКСПЕРТОВ РАЗНЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА ПРОБЛЕМУ.



ЛЕОНИД БУГАЕВ
КРЕАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР ЦИФРОВОГО АГЕНТСТВА
NORDIC AGENCY AB, АВТОР КНИГ «МОБИЛЬНЫЙ
МАРКЕТИНГ» И «МОБИЛЬНЫЙ НЕТВОРКИНГ».



МАРГАРИТА ЗОБНИНА
ДОЦЕНТ НИУ ВШЭ

VS

Дистанционная работа помогает компаниям нанимать суперпрофессионалов. Самые востребованные специалисты задумываются: так ли нужна мне постоянная зарплата в обмен на стабильные два-три часа стояния в пробках? Они находят две или три компании и заключают с ними соглашение об удаленной работе. Модель дистанционной работы идеально подходит для «человека с ноутбуком»: журналиста, дизайнера, программиста, сисадмина, иллюстратора и аниматора. Интернет (особенно мобильный) радикально изменил мое рабочее место: чтобы создавать креативные концепции, офис не нужен. Ближайшая кофейня Starbucks, быстрая связь по скайпу и доступ к проекту через систему BaseCamp позволяют сотрудникам нашего агентства успешно работать на четыре страны.

Модель «голливудского блокбастера» подразумевает команду суперменов. Вы нанимаете штаб: людей, которые знают, что необходимо построить, как это делать, и что, самое важное, обладают опытом реализации нужных проектов. Проекты успешно делались командой из четырех человек, которые ежедневно общались онлайн, находясь в Бангкоке, Сингапуре, Москве и Стокгольме.

У дистанционной работы есть и ограничения: в таком формате не получится построить «конвейер» или «муравейник». Слишком много мелких вопросов решается на месте строительства. Поэтому я понимаю сложности Мариссы Майер: операционное руководство и ежедневная деятельность могут и должны проходить в офисе. С другой стороны, огромное количество проектов можно вынести за стены компании, сэкономив на аренде, оборудовании для сотрудников и кулерах, у которых они так любят обмениваться последними новостями.

Удаленная работа воспринимается большинством людей как приятная и гуманная альтернатива офису, как свобода и возможность лежать в гамаке с ноутбуком. Но если посмотреть глубже, то есть аргументы против перехода на дистанционную работу. Самый очевидный — необходимость жесткой самодисциплины, без которой человек начинает отвлекаться на частые походы к холодильнику, домашние дела, питомцев, детей, социальные сети.

Без различия между домом и офисом стирается граница между рабочей и личной жизнью. Если вы работаете «на удаленке», то ваш офис всегда с вами и освободить голову от мыслей о работе сложнее. Работа может стать круглосуточной. Очень часто это оказывается проблемой для женщин: днем, когда она садится делать работу, она корит себя за то, что не занимается ребенком и хозяйством, хотя находится дома. А вечером, когда семья дома, доделывает работу, которую откладывала днем. То есть разрывается и когда работает, и когда занимается домом. Это повышает уровень стресса и выматывает сильнее, чем дорога до офиса.

Кроме того, исследования показывают, что команды, работающие в одном помещении, более продуктивны, чем отдельно сидящие. Это связано с потерей общего контекста и снижением обмена информацией. Общаясь у кулеров или в курилке, люди имеют возможность посмотреть на проблему свежим взглядом. В отсутствие неформального общения крайне сложно создавать доверие и социальную солидарность, дистанционные сотрудники априори менее лояльны компании.

Альтернативой дистанционной работе являются гибкий график, возможность иногда работать удаленно и гуманизация пространства в офисе .сф



Каталог франшиз ТЕНДЕНЦИИ

Иллюстрация:
Виктор Меламед

Кредит вдвоем

ФРАНШИЗЫ ДЕШЕВЕЮТ, А СРОК ОКУПАЕМОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ УВЕЛИЧИВАЕТСЯ. РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ СТРЕМЯТСЯ ЗА РУБЕЖ, А ИНОСТРАННЫЕ — В РОССИЙСКИЕ РЕГИОНЫ. ВМЕСТЕ С КОМПАНИЕЙ FRSHOP МЫ ПОДГОТОВИЛИ ОБЗОР АКТУАЛЬНЫХ ТРЕНДОВ НА ОТЕЧЕСТВЕННОМ РЫНКЕ ФРАНЧАЙЗИНГА.

НОВЫЕ НИШИ

В 2012 году на российском рынке были представлены более 1 тыс. франшиз, а за 2013 год, по прогнозам, их количество может удвоиться. Тем не менее назвать рынок франчайзинга сформировавшимся нельзя. Наиболее активны ресторанные сети, обувной и одежный ритейл. Но при этом франшизы не охватывают несколько направлений, которые широко представлены на зарубежных рынках, например, бытовые услуги, универсальные «магазины у дома», помощь на дому пожилым людям, услуги юридической поддержки и многие другие.

Некоторые компании уже начали экспериментировать. К примеру, «Г.М.Р. Планета гостеприимства» (рестораны «Сбарро», «Восточный базар», «Баш-на-Баш» и др.) планирует заняться открытием франчайзинговых хостелов и недорогих отелей.

Впрочем, планы франчайзеров заметно ограничены финансовыми возможностями потенциальных покупателей франшиз. Наиболее востребованы на рынке недорогие франшизы со стартовыми инвестициями до 1 млн руб. К примеру, в 2012 году повышенным спросом пользовались франшизы сетей булочных-пекарен Bonape (300 тыс. руб.), экспресс-студий по плетению косичек «Вуаля» (550 тыс. руб.) и магазинов футболок «Провокация» (150 тыс. руб.). По мнению исполнительного директора FRshop **Виктора Проскурина**, франчайзеры надеются арендовать небольшие помещения в торговых центрах, в местах с высокой проходимостью и использовать новые точки как рекламный канал.

НОВЫЕ ТЕРРИТОРИИ

Захватив Москву и Санкт-Петербург, многие франчайзинговые компании устремились в регионы. Например, компания «СПСРЭКСПРЕСС», которая предоставляет услуги по курьерской доставке, планирует начать экспансию в страны СНГ и Европы. Испанская Mango уже продает франшизы в городах с населением от 100 тыс. человек. «Шоколадница» открыла франчайзинговые точки в Баку и Астане. Baskin Robbins добралась до Кабардино-Балкарии, Бурятии и Мордовии.

Текст:

Николай Гришин

Самый агрессивный холдинг — «Росинтер ресторантс» («IL Патио», «Планета суши», T.G.I.Friday's, Costa Coffee и др.). Компания уже владеет более 400 ресторанами и кофейнями в 44 городах и десяти странах. В прошлом году «Росинтер ресторантс» подписал договор с McDonald's и получил право открывать точки McDonald's в аэропортах и на вокзалах Москвы и Санкт-Петербурга. В апреле 2013 года компания откроет первый франчайзинговый ресторан этой сети в Шереметьево. Всего в России более 350 ресторанов McDonald's, но все они принадлежат головной компании.

Далеко не всегда географическая экспансия проходит гладко: региональные франчайзи сталкиваются не только с низкой покупательной способностью аудитории, но и с тем, что в регионах люди не знают их бренды и продукты. Франчайзерам все чаще приходится корректировать время, в течение которого франшиза окупится, как правило, прибавляя к первоначальному сроку один-два года.

НОВЫЕ ДЕНЬГИ

Получить кредит на старт бизнеса — задача нетривиальная. Начинающий предприниматель чаще всего не имеет ни залога, ни кредитной истории. Но когда речь идет о покупке франшизы, бизнесмен сразу заручается поддержкой крупной компании.

В прошлом году Сбербанк и Пробизнесбанк разработали специальные программы по поддержке франчайзи. Человеку дают кредит при условии, что он потратит его на развитие франшизы, одобренной банком. Известность и репутация бренда франчайзера становятся дополнительным преимуществом при принятии решения о выдаче кредита.

Сбербанк, например, в рамках своей программы «Бизнес-старт» планирует выдать к концу 2013 года около 1 тыс. кредитов на старт франчайзингового бизнеса. Банк уже получил более 5 тыс. заявок потенциальных клиентов.

В нише кредитования франчайзи ожидается настоящий бум. Ведь использование франшизы снижает риски предпринимателя и, соответственно, его кредитора.

ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

ООО «РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС»

«Планета Суши»



Сеть ресторанов японской кухни

«Планета Суши» – сеть демократичных ресторанов, которая остается верной основам японской кухни: лаконичная презентация блюд, безупречное приготовление, традиционные и фирменные рецепты, высококачественные продукты в их чистом первозданном виде. Сохраняя традиции, «Планета Суши» смотрит в будущее и предлагает своим гостям также новые вкусы паназиатской кухни. Интерьер выполнен в стиле японской философии минимализма, объединяя традиции Японии и современную реальность: бамбуковые палочки и Wi-Fi

Объем инвестиций _____ От 12 млн руб.

Роялти взнос
и другие платежи _____ Паушальный платеж – 1 300 тыс. руб.

Роялти – 6%
Маркетинговый взнос – до 1,5% (2012 г. – 0%)

Срок возврата
инвестиций _____ Целевой срок возврата инвестиций – три года

Общие требования _____

- Населенность на долговременное сотрудничество
- Наличие свободных денежных средств
- Навыки управления бизнесом
- Хорошая деловая репутация
- Соблюдение стандартов Компании

География работы _____ Россия, страны СНГ, Европа

Количество собственных
предприятий _____ 84 собственных предприятия,
61 франчайзинговое предприятие
(по состоянию на 01.01.2013)

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1999

Год запуска программы
франчайзинга _____ 2004

Контакты _____

Директор по развитию Лоборев Алексей
Тел.: (495) 788 4488, доб. 2004,
моб. +7 (964) 796 5797
E-mail: fbu@rosinter.ru
www.rosinter.ru



Реклама

УСЛУГИ

«ШОУ СУМАСШЕДШЕГО ПРОФЕССОРА НИКОЛЯ»

ООО «Веселая Наука»



Проведение детских праздников в научном стиле, организация развлекательных научных шоу для детей

Объем инвестиций _____ От \$12 тыс до \$25 тыс. (325–700 тыс. руб.)
в зависимости от численности населения

Роялти взнос
и другие платежи _____ Паушальный взнос от \$6 тыс. до \$16 тыс.
(200–500 тыс. руб.)
Роялти от \$150 в месяц (от 5 тыс. руб.)

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

Общие требования _____ Мы будем рады новым франчайзи, обладающим собственным опытом ведения бизнеса, которых привлекает развитие научного шоу в своем городе и организация детских мероприятий в научном стиле

География работы _____ Россия, страны СНГ, Европа

Количество собственных
предприятий _____ 1 собственное, 36 франчайзинговых предприятий
в России, Украине, Казахстане

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2010

Год запуска программы
франчайзинга _____ 2011

Контакты _____

Дарья Ганайлюк
Тел.: (495)617-41-11
Моб.: (925)415-47-31
E-mail: franchise@nik-show.ru
http://nik-show.ru/moscow/franchising/



Реклама



УСЛУГИ

«СЕТЬ СТУДИЙ МАНИКЮРА ЛЕНЫ ЛЕНИНОЙ»

Группа компаний «Сеть студий маникюра Лены Лениной»

Компания основана в 2007 году. В 2009-м в состав учредителей вошла Елена Ленина, а к управлению привлечены самые эффективные менеджеры розничного бизнеса. Это придало новый импульс динамике развития сети: новый уровень маркетинга и пиара, новый имидж, новые подходы к управлению, новые продукты, новые стандарты работы и сервиса. Все это вывело компанию в уверенные лидеры российской бьюти-индустрии, каковыми она является по сегодняшний день с большим отрывом от ближайших конкурентов.

На данный момент в сети успешно функционируют более 70 студий, ежедневно на работу выходят более 450 мастеров, обслуживая 100 000 человек ежемесячно.

«Сеть студий маникюра Лены Лениной» сегодня – это самый успешный и узнаваемый бренд на рынке красоты. Студии в любом городе быстро набирают популярность, что позволяет значительно сократить для франчайзи срок окупаемости проекта (более 60% узнаваемости, в соответствии с регулярными соцопросами в городах присутствия).

Франчайзинговая сеть изначально строилась на западных принципах взаимодействия головной компании с франчайзи, что предполагает полное сопровождение со стороны головной компании во время работы бизнеса. Франчайзинговый договор включает всестороннюю поддержку бизнеса франчайзи: обучение персонала, консультирование, IT-решения, проведение рекламных мероприятий, снабжение расходными материалами и многое др.

Приобретение франшизы «Сеть студий маникюра Лены Лениной» позволяет в короткие сроки создать успешный бизнес, а благодаря тому, что компания входит в список франшиз, под которые Сбербанк дает беззалоговый кредит, это можно сделать с минимальными вложениями

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций для открытия студии маникюра составляет 3 000 000 руб.

Роялти взнос и другие платежи _____ Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет 350 000 руб. для Москвы и МО и 300 000 руб. – для регионов РФ

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений не превышает двух лет (16–18 месяцев)

География работы _____ Россия

Количество собственных предприятий _____ Более 50 собственных, более 25 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2007

Год запуска программы франчайзинга _____ 2011

Контакты _____ Андрей Першин, Директор отдела франчайзинга
Тел.: (495) 926 6736, (926) 012 5753
Факс: (495) 926 6736
E-mail: franchising@llmanikur.ru
www.llmanikur.ru

ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

ООО «РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС»

«IL Патио»



«IL Патио» – сеть семейных ресторанов итальянской кухни

«IL Патио» гордится своим внимательным сервисом, домашней атмосферой и блюдами, которые готовятся по традиционным итальянским рецептам от всего сердца.

Интерьеры ресторанов выполнены в ярких цветах, напоминающих о колоритной Италии.

Мягкое освещение, приятное музыкальное оформление и дизайн в стиле барокко гармонично объединены для создания уютной домашней атмосферы в лучших традициях итальянского гостеприимства.

Вкус Италии – вкус «IL Патио»!

Объем инвестиций _____ От 15 млн руб.

Роялти взнос

и другие платежи _____ Паушальный платеж – 1 300 тыс. руб.
Роялти – 6%
Маркетинговый взнос – до 1,5% (2012 г. – 0%)

Срок возврата инвестиций _____ Целевой срок возврата инвестиций – три года

Общие требования _____

- Населенность на долговременное сотрудничество
- Наличие свободных денежных средств
- Навыки управления бизнесом
- Хорошая деловая репутация
- Соблюдение стандартов Компании

География работы _____ Россия, страны СНГ, Европа

Количество собственных предприятий _____ 90 собственных предприятий,
66 франчайзинговых
(по состоянию на 01.01.2013)

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1993

Год запуска программы франчайзинга _____ 2003

Контакты _____

Директор по развитию Лоборев Алексей
Тел.: (495) 788 4488, доб. 2004,
моб. +7 (964) 796 5797
E-mail: fbu@rosinter.ru
www.rosinter.ru



IL ПАТИО

Реклама

ТОВАРЫ ДЛЯ ДЕТЕЙ

GULLIVER

ООО «ЛЮКС ТРЕЙД»



Gulliver – это сеть моно брендовых магазинов стильной детской одежды и обуви в сегменте «средний +»

Объем инвестиций _____ Средняя сумма инвестиций в магазин площадью около 80 кв. м. – 2 700 000 руб.

Роялти взнос
и другие платежи _____ Паушальный взнос, роялти и дополнительные платежи – ОТСУТСТВУЮТ

Срок возврата инвестиций _____ Средний срок окупаемости проекта – 18–20 месяцев

Общие требования _____

- Наличие достаточных оборотных средств и личная финансовая ответственность
- Активная жизненная позиция
- Готовность соответствовать фирменным стандартам сети

География работы _____ Россия, Украина, Беларусь, Казахстан, Азербайджан

Количество собственных предприятий _____ 21 собственный и 89 франчайзинговых магазинов

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1997

Год запуска программы франчайзинга _____ 2006

Контакты _____

Плюснин Дмитрий
Тел. +7 (495) 225 4695, доб. 123
E-mail: plusnin@gulliver.ru
Василега София
Тел. +7 (495) 995 1123, доб. 230
E-mail: vasilega@gulliver.ru
www.gulliver-wear.ru

Gulliver
сеть магазинов стильной детской одежды

Реклама

УСЛУГИ

ТОНУС-КЛУБ®

000 «Тонус-клуб»



Спорт для ленивых – доход для активных!

ТОНУС-КЛУБ® превратил тренировки в отдых и релаксацию и доказал: мечту о стройности осуществить легко. Система организации бизнеса успешна: средняя месячная выручка на этапе предпродажи – 850 000 руб. (данные за 2012)

Преимущества:

Бренд. ТОНУС-КЛУБ® – это бренд с историей, за 10 лет более 100 000 женщин добились здесь отличных результатов

Программное обеспечение. На базе современных облачных технологий компания разработала принципиально новую автоматизированную систему управления ON Flagmax™, позволяющую максимально эффективно организовать работу клуба.

Обучающий центр. В рамках «Академии успешных решений» франчайзи проходят полноценное комплексное обучение ведению бизнеса, для повышения квалификации сотрудников регулярно проводятся вебинары

Собственное издательство. Собственное издательство «Гелиодор» выпускает корпоративные издания для клиентов («Природа красоты», «Легко») и для сотрудников («Будь в курсе»)

Ответственность и добросовестность франчайзора. Все договоры коммерческой концессии проходят процедуру государственной регистрации в Роспатенте

Объем инвестиций _____ От 4 500 000 руб.

Роялти взнос _____ и другие платежи _____ Паушальный взнос 470 000 руб.

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок окупаемости инвестиций 4–24 месяца

Общие требования _____ Стремление заниматься высокорентабельным бизнесом, приносящим моральное удовлетворение. Желание пройти обучающие курсы по открытию, управлению и развитию собственного бизнеса в формате ТОНУС-КЛУБ® и работать по стандартам международной сети

География работы _____ Россия, СНГ, ЕЭС

Количество собственных предприятий _____ 2 собственных, 130 франчайзинговых клубов

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2002

Год запуска программы франчайзинга _____ 2005

Контакты _____ 8 (495) 780 5059 (Москва)
8 (812) 702 1122 (Санкт-Петербург)
E-mail: otkroy@tonusmail.ru
www.fr.tonusclub.ru
www.tonusclub.ru



УСЛУГИ

ТОНУС-КЛУБ® ЭКСПРЕСС

000 «Тонус-клуб»



Малый формат – большие возможности

Спрос на здоровый образ жизни растет не только в столичных городах, но и в регионах. ТОНУС-КЛУБ®, международная (работает клуб в Евросоюзе – на Кипре) и крупнейшая в России сеть популярных спортивно-оздоровительных клубов для женщин, в честь десятилетия разработал новый франчайзинговый проект – ТОНУС-КЛУБ® ЭКСПРЕСС:

- оптимален для открытия в **небольшом городе** (до 150 тыс. человек)
- содержит все атрибуты сильного бренда в специально разработанном с учетом специфики рынка формате
- позволяет организовать бизнес **на минимальной площади помещения**
- обладает кратчайшими сроками запуска проекта – 3 месяца с момента покупки франшизы
- дает возможность работать по эксклюзивной системе занятий **«ПРОГРАММА 7»** (итог многолетних исследований результатов клиентов сети ТОНУС-КЛУБ®)
- дает возможность работать по разработанной специально для сети ТОНУС-КЛУБ® автоматизированной системе управления **ON Flagmax™**, которая экономит Ваше время, позволяет развивать и контролировать бизнес из любой точки мира

Объем инвестиций _____ Размер инвестиций – от 2 500 000 руб.

Роялти взнос _____ и другие платежи _____ Паушальный взнос 470 000 руб.

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок окупаемости инвестиций – 12 месяцев

Общие требования _____ Желание открыть в своем городе спортивно-оздоровительный клуб для женщин. Стремление иметь высокорентабельный благородный бизнес. Готовность пройти курс обучения в рамках «Академии успешных решений» по управлению и развитию собственного бизнеса в формате ТОНУС-КЛУБА® и работать по стандартам международной сети

География работы _____ Россия, СНГ, ЕЭС

Количество собственных предприятий _____ Новый бренд! 3 франчайзинговых клуба

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2002

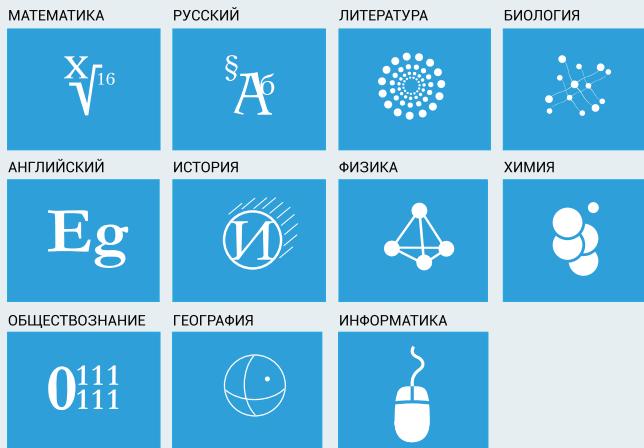
Год запуска программы франчайзинга _____ 2012

Контакты _____ 8 (495) 780 5059 (Москва)
8 (812) 702 1122 (Санкт-Петербург)
E-mail: otkroy@tonusmail.ru
www.fr.tonusclub.ru
www.tonusclub.ru



{FORMULA}

ОБРАЗОВАНИЯ



УСЛУГИ

ФОРМУЛА ОБРАЗОВАНИЯ

«Формула Образования»

«Формула Образования» – это центры подготовки к Единому государственному экзамену (ЕГЭ) и Государственной итоговой аттестации (ГИА)

Спрос на услуги центра постоянно растет, а качество и методическая работа преподавательского состава центров позволяет выгодно выделяться на фоне других предложений рынка учебных услуг

Лучший бизнес для людей, которым важно, чем заниматься, а также которые ищут высокую маржинальность и быструю окупаемость

Объем инвестиций _____ 1 млн рублей

Роялти взнос
и другие платежи _____ Ежемесячный роялти: 6000 руб.
Вступительный взнос: 300 000 – 360 000 руб.

Срок возврата
инвестиций _____ Возврат инвестиций составляет 3-4 месяца
Общие требования _____

- Желание открыть бизнес в сфере образования
- Открыть бизнес до сентября 2013 года
- Необходимо помещение, соответствующее требованиям

География работы _____ Россия, центральные регионы, города-миллионники

Количество собственных
предприятий _____ Санкт-Петербург, 3 собственных,
2 франчайзинговых предприятия

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2009

Год запуска программы
франчайзинга _____ 2012

Контакты _____
Екатерина Экало
Тел.: 8 (812) 931 5663
Моб.: +7 (911) 839 8500
E-mail: mail@1-fk.ru
www.yourprof.ru



УСЛУГИ

LADY & GENTLEMAN CITY

ООО «Леди и Джентльмен СИТИ»

lady & gentleman CITY – крупнейшая и единственная в России сеть универмагов одежды, насчитывающая более 70 фирменных предприятий в 19 городах России.

Франшиза универмага lady & gentleman CITY – это инвестиционный проект, позволяющий зарабатывать до 60% годовых, что обеспечивает высокую окупаемость вложенного капитала.

Целевая аудитория универмага – покупатели с достатком «средний плюс» и «премиум».

Условиями франшизы предусмотрено открытие универмага торговой площадью от 300 до 800 кв. метров. Количество представленных в универмаге торговых марок колеблется в зависимости от площади помещения и потребностей покупателей.

Технологиями франчайзинга предусмотрена постоянная поддержка франчайзи на всех этапах ведения бизнеса.

Безопасность бизнеса франчайзи подтверждается заключением Договора коммерческой концессии на срок не менее 5 лет и регистрацией его в органах ФИПС.

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций для открытия универмага площадью 350 кв. м составляет 15 млн руб.

Роялти взнос и другие платежи _____ 1. Размер паушального взноса, необходимого для приобретения франшизы, составляет 1 500 000 руб.
2. Роялти не взимается
3. Размер гарантийного взноса (товарный депозит), позволяющего оперативно пополнять товарные запасы универмага, составляет 300 тысяч руб. на каждые 100 тысяч жителей города

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возврата инвестиций колеблется в пределах от 1,5 до 2 лет

Общие требования _____ 1. Наличие свободного капитала
2. Готовность к ведению собственного бизнеса в рамках требований и условий франшизы
3. Наличие административного и управленического ресурса
4. Наличие торговой площади размером не менее 300 кв. м
5. Однаковые с компанией жизненные и бизнес-ценности

География работы _____ 1. Россия – города с численностью населения менее 900 тысяч жителей
2. Белоруссия – Минск
3. Казахстан – города численностью населения свыше 300 тысяч жителей
4. Страны ближнего зарубежья – города столицы

Количество собственных предприятий _____ 70 собственных, 3 франчайзинговых предприятия

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1992

Год запуска программы франчайзинга _____ 2012

Контакты _____ Евгений Литвинов
Тел.: + 7 (495) 725 5598, доб. 227; + 7 (906) 780 0870
Факс: + 7 (495) 725 5598
E-mail: Evgeniy.Litvinov@ukritter.ru
www.ladygentleman.com



ЧТО ТАКОЕ УНИВЕРМАГ

Универмаг – хорошо знакомое, но почти вышедшее из оборота российских покупателей слово. Если спросить у знакомого: «Какие универмаги ты знаешь?», то, скорее всего, услышишь в ответ иностранные имена: Galleries Lafayette, Peek & Cloppenburg, Kaufhof, Harrods, Stockmann и очень редко ГУМ или ЦУМ. Вот, пожалуй, и все. Хотя в советское время универмаги процветали. На слуху у каждого покупателя были такие универмаги как «Петровский пассаж», «Московский», «Весна», «Молодежный», «Москва», «Лейциг», «Первомайский» и многие другие. В каждом микрорайоне Москвы были расположены универмаги «около дома», небольшого формата, от 400 до 1 000 кв. м., с широким и глубоким ассортиментом товаров, они были предназначены для удовлетворения покупательского спроса на все промышленные товары, начиная от галантереи и заканчивая одеждой.

Сегодня в России универмагов почти нет. Развитие этого сегмента закончилось в середине восьмидесятых годов, с началом перестройки, а товарный дефицит девяностых полностью уничтожил все универмаги бывшего Советского Союза.

Что же такое универмаг и почему о его возрождении так много разговоров, но реализация идей не находит активной поддержки у предпринимателей? По сути, универмаг – это магазин с широким ассортиментом промышленных товаров. Универмаг площадью свыше 3 000 кв. м предлагает несколько групп товаров: одежду, обувь, косметику, галантерею, товары для дома и пр. Универмаги меньшей площади формируют свой ассортимент, как правило, из одежды и аксессуаров. От обычного магазина универмаг отличается не только размерами торговой площади, но и технологиями продаж, управления и логистики. Именно в этих технологиях и кроются проблемы развития формата универмагов в России.

Создание универмага и управление им – очень сложный процесс. Он предполагает формирование и поддержку ассортимента из нескольких тысяч наименований товаров различных категорий, правильное зонирование, мерчендайзинг, автоматизированный учет и своевременное обновление коллекций. Зонирование универмага заключается в группировке товаров по секциям в зависимости от торговой марки или предназначения изделий. Секция представляет собой полноценный маленький магазин с широким и глубоким ассортиментом.

Организация работы универмага основана на том, что каждая секция рассматривается как самостоятельная единица, находящаяся в ведении заведующего, который занимается организацией работы секции и контролирует персонал. Секциями, торгующими сходной продукцией, руководит заведующий отделом, выше стоит менеджер группы и так далее. Таким образом, управление универмагом представляет собой пирамидальную систему, построенную на специализации сотрудников в выполнении конкретных задач.

ФРАНШИЗА УНИВЕРМАГОВ

Логистика универмага – это разветвленная система транспортных потоков от большого количества производителей, нередко не только из разных стран и городов, но и с разных континентов. При этом универмагам с широким ассортиментом товаров известных марок необходимо еще и разрешение правообладателя, что достаточно сложно, учитывая количество уже представленных в России известных брендов.

ПРЕИМУЩЕСТВА УНИВЕРМАГОВ

Почему же, несмотря на все сложности технологий, универмаги процветают по всему миру? В Германии и Англии свыше 1 000 универмагов, во Франции более 700, и даже в Японии количество универмагов приближается к 300. Что привлекает бизнесменов в этом формате?

Во-первых, это широта ассортимента – каждый покупатель может приобрести товары на свой вкус и кошелек.

Во-вторых, это возможность маневрирования в соответствии с требованиями рынка и гибкость ассортиментной политики. Невостребованность одной группы товаров, компенсируется другой, а слабо продаваемый ассортимент конкретного производителя можно заменить другим, более популярным на рынке.

В-третьих, это, практически, гарантированные покупательские потоки. Потребителей привлекают многочисленные бренды, разнообразие стилей, дополнительные услуги, престижность покупки в универмаге, а не в монобрендовом магазине, реклама и широкий ассортимент товаров, собранных под одной крышей.

К преимуществам универмагов относятся:

- месторасположение – универмаг можно открыть как в отдельно стоящем здании, так и в торговом комплексе, в центре города и на окраине, в спальном районе;
- вариативность размера торговой площади от 300 до 3 000 кв. м и более, в зависимости от покупательской способности и пр.

О возрождении универмагов в России давно и много говорят девелоперы, торговцы, СМИ и эксперты рынка, понимая привлекательность этого формата и осознавая, что эта ниша на нашем рынке сегодня не занята. Поэтому быстрая реклама развивающегося универмага, скорее всего, тоже будет обеспечена.

ФРАНШИЗА УНИВЕРМАГОВ

• для франчайзера

Понятно, что, несмотря на преимущества, создавать формат универмага с нуля, учитывая сложность технологий, практически нереально. Именно поэтому в мире достаточно развита франшиза универмагов. Например, английский универмаг Debenhams имеет 32 франчайзинговых предприятия в 15 странах, 192 универмага M&S работают по франчайзингу, франшизу универмагов Harvey Nichols в мире представляют турецкие компании, Galleries Lafayette – арабские.

На самом деле франшиза универмагов – это бизнес-формат франчайзинга, или по-другому – жесткая модель франчайзинга, которая предполагает продажу пакета технологий даже без наличия собственного продукта (или товаров).

По большому счету, товарное наполнение универмага больше всего напоминает кубик Рубика, где для победы, или удачных продаж, должны сложиться все стороны. Не продается одна группа товаров, пожалуйста, замените ее другой. Главное в универмаге – это широкий ассортимент, большое количество продаваемых брендов и организация каждой секции или корнера по принципу маленького магазина. Именно поэтому основной предмет франшизы универмагов – это технологии. И именно

из-за количества технологий стоимость франшизы универмагов достаточно высока.

К технологическому пакету франчайзинга универмагов относятся много документов, в том числе процессы, происходящие в каждой из секций, описание процедур, требования к тренингам персонала, мониторинг отчетности, открытость финансовых показателей и пр.

Начинать франчайзинг универмагов без большей части технологий – невозможно.

• для франчайзии

А есть ли желающие развивать франшизу универмагов в России? Конечно же, есть, преимущества формата очевидны, и рынок универмагов пока свободен от конкуренции. Подтверждением этому служат многочисленные статьи о франчайзии, планирующих в докризисный период развивать Peek & Cloppenburg, Gallerie Lafayette и другие универмаги. Кризис притормозил сделки, но, скорее всего, переговоры уже возобновились или будут возобновлены в ближайшее время.

Франшиза универмагов – удовольствие не дешевое. Сам торговый знак универмага и пакет технологий стоит от 30 до 500 тысяч долларов, за маркетинговые услуги и продажу известных торговых марок могут начисляться ежемесячные роялти в размере от 5 до 12% к товарообороту универмага. Инвестиции в товары составят от 500 до 3 500 долларов на 1 квадратный метр торговой площади. Инвестиции в торговое оборудование от 120 до 1 500 евро на 1 кв. м, освещение, необходимое количество манекенов, смена экспозиций в витринах, программные продукты и обучение – все это выливается в сумму от 500 тысяч до нескольких миллионов долларов.

Открыв универмаг, необходимо будет заняться обучением, контролем и мотивацией персонала. Хорошо, если франчайзер имеет технологии и Стандарты работы и обучения персонала, а если нет? Тогда франчайзи придется тратиться на тренинги и тайных покупателей, для того, чтобы понять влияние человеческого фактора, а точнее, работы продавцов, на продажи той или иной торговой марки.

И все равно, франшиза универмага выгодна для франчайзи. Во-первых, потому что нет конкуренции. Во-вторых, большую площадку можно арендовать за меньшие деньги, в-третьих, потому, что это прибыльный и престижный бизнес.

• существующие предложения

Сегодня на рынке России франшизу универмагов предлагают несколько операторов:

- из иностранных брендов – английский Debenhams по-прежнему размещает информацию о поиске франчайзи;
- из российских операторов франшизу предлагают Детский мир и сеть универмагов lady & gentleman CITY.

Условия покупки франшизы Debenhams не публикуются в открытых источниках. О франшизе Детского мира известно только то, что первоначальные инвестиции в бизнес составят от 500 000 долларов. Франшиза сети универмагов lady & gentleman CITY более подробно освещена на сайте компании и сайтах по продаже франшизы. Инвестиции в открытие универмага площадью 350 кв. м составят не менее 15 млн рублей, срок окупаемости 1,5–2 года, инвестиции на 1 кв. м площади – 1 700 долларов.

Хочется пожелать пионерам возрождения универмагов в России успехов и удачи, поскольку в «светлое будущее» универмагов верят все участники рынка – от экспертов и ведущих девелоперов до рядовых покупателей в регионах.



УСЛУГИ

«ЭТАЖИ» РИЭЛТОРСКАЯ КОМПАНИЯ

Концепция компании «Этажи» заключается в инновационном и системном подходе к риэлторскому бизнесу. Цель компании – предоставление качественных услуг в сфере недвижимости, привлечение и сохранение лояльности клиентов за счет высокого уровня сервиса как на этапе сделки, так и в постпродажном обслуживании.

Обращаясь в «Этажи», франчайзи-партнер может быть уверен в выгодном сотрудничестве. Партнер получает доходный бизнес под ключ: уже отлаженные бизнес-процессы и инструменты, систему поддержки и обучения. Бизнес-система доказала свою эффективность на примере собственных филиалов и действующих франчайзинговых предприятий. Подходит для городов-миллионников и небольших городов с населением от 100 тыс. человек.

В компании разработано уникальное программное обеспечение (РИЭС - запатентовано), которое делает работу риэлтора гораздо эффективнее.

Сотрудничество с застройщиками и банками позволяет компании предоставлять особые (исключительные) условия для клиентов, что является дополнительным конкурентным преимуществом для франчайзи.

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций для открытия агентства недвижимости – от 2 млн руб., для реорганизации уже существующего агентства – от 500 тыс. руб.

Роялти взнос и другие платежи _____ Паушальный взнос отсутствует. Роялти 4% от выручки ежемесячно

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений 18–24 месяца.

Общие требования _____ Помещение площадью от 70 м², собственное или находящееся в долгосрочной аренде, с возможностью расширения, расположение офиса – на первой линии, в непосредственной близости от крупного транспортного узла. Минимальный штат сотрудников – 15 человек. Достаточное финансирование для открытия офиса

География работы _____ Россия, города с населением от 100 000 жителей

Количество собственных предприятий _____ 8 собственных филиалов: Тюмень, Ишим, Тобольск, Нижневартовск, Сургут, Ноябрьск, Новый Уренгой, Москва. 11 агентств по франчайзингу: Екатеринбург, Нефтеюганск, Новосибирск, Ставрополь, Волгоград, Белгород, Казань, Орел, Оренбург, Саратов, Ростов-на-Дону.

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2000

Год запуска программы франчайзинга _____ 2012

Контакты _____ Курбатов Виталий Анатольевич, директор департамента франчайзинга компании «Этажи»
Моб.: +7 (963) 454 74 32
E-mail: v.a.kurbatov@etagi.com
<http://franch.etagi.com>
8-800-510-2-510

ДОХОДНЫЙ РИЭЛТОРСКИЙ БИЗНЕС ПОД КЛЮЧ

Федеральная риэлторская компания «Этажи» не продает франшизу ради того, чтобы просто продать ее. Поэтому в компании нет «входного» билета – паушального взноса. Цель компании – построение сильной федеральной сети, поэтому «Этажи» приглашают амбициозных и активных партнеров, которые хотят заниматься серьезным, доходным бизнесом, готовы соблюдать высокие стандарты работы и постоянно совершенствоваться. Франшиза «Этажей» – это риэлторский бизнес нового образца, с ориентацией на открытость и европейское качество услуг. При соблюдении всех технологий он становится очень доходным. Успешный 12-летний опыт компании – лучшее тому доказательство.



В России по количеству компаний, предлагающих франшизы, традиционно лидируют сферы общественного питания и ритейла. Но, несмотря на то, что предложения риэлторских франшиз пока в меньшинстве, интерес к этому бизнесу растет с каждым годом. Во многом это связано с низкой конкуренцией на рынке качественных риэлторских услуг. Не многие агентства недвижимости делают свой бизнес системным: предлагают полный спектр услуг, прозрачные и фиксированные условия оплаты, финансовые и юридические гарантии. Растущий, развивающийся рынок открывает много возможностей перед дальновидными предпринимателями.

Одним из таких дальновидных предпринимателей стала федеральная риэлторская компания «Этажи», которая еще в 2009 году изменила концепцию работы в сторону системности и инноваций, что привело к быстрому развитию и росту доли рынка. В 2012 году в «Этажах» стартовало франчайзинговое направление. Сегодня федеральная сеть «Этажей» насчитывает 19 представительств по всей России (филиалы и франчайзи).

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА БИЗНЕС-СИСТЕМЫ «ЭТАЖЕЙ»:

- Инновационный и системный подход к риэлторскому бизнесу.
- Постоянное совершенствование бизнес-системы в соответствии с международными трендами отрасли, работа на опережение ожиданий клиентов.
- Партнерство с ведущими банками, льготы по ипотеке для клиентов «Этажей».
- Современные IT-технологии: собственная CRM – РИЭС (запатентованная риэлторская информационная электронная система), единый сайт федеральной сети www.etagi.com.
- Применение HR-технологий в работе и обучении сотрудников. Результат: повышение профессионализма и производительности риэлторов, снижение текучести кадров в среднем до 4% (рекордный показатель для отрасли).

ВЫГОДЫ ФРАНЧАЙЗИ-ПАРТНЕРА «ЭТАЖЕЙ»

- Франчайзи-партнер получает отлаженную бизнес-модель, которая совершенствовалась более 12 лет. Бизнес-технологии проверены на филиалах и адаптированы для регионов (города с населением от 100 тыс.).
- Паушальный взнос отсутствует, роялти 4% от оборота/мес.
- При соблюдении всех технологий и инструкций риэлторский бизнес становится очень доходным.
- Франчайзи получает эксклюзивное право на использование бренда «Этажи» в своем городе.
- Компания помогает выйти на лидирующие позиции в регионе – передает партнери



технологии для завоевания существенной доли рынка.

- Партнер пользуется договоренностями и преференциями от федеральных банков-партнеров «Этажей».
- Компания осуществляет всестороннюю поддержку франчайзи: консультации, обучение, инструкции, помощь на всех этапах – от выбора помещения для офиса и стратегий привлечения клиентов до налаживания отношений с местными застройщиками и банками.

ОСОБЕННОСТИ ФРАНШИЗЫ

Одна из особенностей франшизы «Этажей», помимо отсутствия паушального взноса, – это эксклюзивное право на бренд в своем регионе. То есть в каждом городе открывается только одно агентство «Этажи». Эксклюзивное присутствие необходимо для построения сильной сети, в которой агентства не конкурируют друг с другом, а наоборот, аккумулируют опыт и ресурсы. Начинает работать эффект масштаба, позволяющий более продуктивно развивать технологии для всей сети.

Например, только на базе головного офиса «Этажей» работает более десятка программистов, благодаря чему единый сайт федеральной сети www.etagi.com занимает ведущие позиции в рейтингах посещаемости и по юзабилити превосходит многие аналоги. Активно развивается РИЭС (запатентованная риэлторская информационная электронная система), которая повышает производительность риэлторов компании на 40% по сравнению со средним значением отрасли, а также позволяет контролировать и управлять бизнес-процессами в агентстве.

Для обеспечения единых стандартов качества в «Этажах» работает Межрегиональный учебный центр. Франчайзи и филиалы приезжают на стажировки в головной офис, в электронном виде получают записи семинаров и тренингов с участием топ-менеджеров компании и приглашенных бизнес-тренеров. Для систематизации процессов обучения и контроля профессионализма всех участников филиальной сети на базе головного офиса запущена IT-программа – электронная система обучения. Она содержит учебные курсы по основным специальностям, систему тестирования, платформу для дистанционного веб-обучения.

Хорошая организация этих и других сервисов для партнеров возможна только в рамках масштабной и сильной федеральной сети. Поэтому «Этажи» ставят себе цель не просто продавать франшизу, а привлекать к сотрудничеству активных и целеустремленных партнеров, которые заинтересованы в развитии риэлторского бизнеса.

На сайте <http://franch.etagi.com> вы можете получить дополнительную информацию о франшизе «Этажей», а также заполнить анкету франчайзи. Или позовите нам по телефону 8-800-510-2-510. Присоединяйтесь к команде профессионалов!



УСЛУГИ

МЕЖДУНАРОДНАЯ ФИНАНСОВАЯ КОМПАНИЯ «ДЕНЬГИ ДО ЗАРПЛАТЫ»

000 «МФК «Деньги до зарплаты»

«Деньги до зарплаты» предоставляет моментальные займы населению от 500 до 10 000 рублей на 1-2 недели за 20 минут, а также ряд дополнительных услуг: прием всех видов платежей, денежные переводы, страхование и другие.

Компания имеет 32 собственных предприятия. Программа франчайзинга «Деньги до зарплаты» была запущена в ноябре 2011 года. На настоящий момент уже открыто 173 франчайзинговых предприятия, 195 находятся в стадии открытия. На конец 2013 года количество касс в Российской Федерации и СНГ составит более 500.

Почему именно этот бизнес?

- Высокоприбыльный бизнес с минимальными рисками
- Простые и выгодные условия для наших партнеров и клиентов
- Первоначальное обучение, дальнейшая поддержка и консультации
- Осуществление процедуры оценки платежеспособности Ваших клиентов
- Современное программное обеспечение
- Высокие финансовые показатели компании
- Поставка полного комплекта оборудования под ключ (касса, материалы для брендирования кассы, специализированное ПО, оргтехника, сейф и прочее)



Объем инвестиций _____ От 300 000 рублей для открытия одной кассы, без учета паштального взноса

Роялти взнос
и другие платежи _____ Паушальный взнос -150 000 рублей за 1 кассу + 18% НДС (включает стоимость поставки полного комплекта оборудования, обучение, ПО и прочее)

Срок возврата
инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений – до 10 месяцев

Общие требования _____ Требования к помещению: площадь помещения 1,5 м²

География работы _____ Россия, Украина, Казахстан, Киргизия, Республика Белоруссия, города с численностью населения от 15 000 человек

Количество собственных
предприятий _____ 32 собственных, 173 франчайзинговых

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2011

Год запуска программы
франчайзинга _____ 2011

Контакты _____ Отдел франчайзинга Федеральной сети касс моментальных
займов «Деньги до зарплаты»
Тел.: 8 800 777 6655, доб. 501, 502, 503
Факс: 8 800 777 6655, доб. 777
E-mail: franshiza@dengidzp.ru
http://www.dengidzp.ru

Ежемесячно компания «Деньги до зарплаты» открывает по франчайзингу 30-40 касс в РФ и 10-20 касс в странах СНГ.

Узнайте, как другие уже зарабатывают **МИЛЛИОН В ГОД** с одной кассы!

5 выгодных причин выбрать франшизу «Деньги до зарплаты»

1. Федеральная компания.

Компания предоставляет моментальные займы населению (согласно ФЗ-151 «О микрофинансовой деятельности», рег. номер в реестре № 2 12 02 51 1671) от 500 до 10 000 рублей на 1-4 недели за 20 минут. Для оформления займа нужен только паспорт. Быстро и просто!

2. Постоянный рост филиальной сети

Каждый месяц компания «Деньги до зарплаты» открывает от 20 до 30 филиалов по договору франчайзинга, так как мы предлагаем простые и выгодные условия. «Деньги до зарплаты» берет на себя процедуру оценки платежеспособности Ваших клиентов, так как это является одним из ключевых факторов прибыльности данного бизнеса.

3. Европейские высокие стандарты

качества в работе.

«Деньги до зарплаты» использует современное программное обеспечение, которое позволяет автоматизировать полный рабочий цикл предприятия. Вся информация хранится на уникальной системе серверов, расположенных в лучших DATA-центрах РФ и Европы. Передача данных от менеджера кассы до сервера происходит строго по зашифрованному каналу передачи данных.

4. Высококвалифицированные сотрудники.

Высшим менеджментом компании «Деньги до зарплаты» являются сотрудники с огромным успешным опытом банковской деятельности, наличием нужных компетенций

и дипломами МВА. Все сотрудники постоянно проходят очное обучение, дистанционное обучение и аттестацию на внутрекорпоративном портале (на базе «1С Битрикс. Корпоративный портал»).

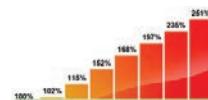
5. Высокие финансовые показатели.

Компания «Деньги до зарплаты» постоянно развивается благодаря высокоэффективной работе по трем ключевым факторам данной отрасли:

1) Увеличение новых клиентов и повышение их лояльности. В компании существует стратегический маркетинговый план, эффективность которого уже доказана успешной работой компании и филиальной сети.

2) Минимизация процента невозврата. Специально обученные риск-менеджеры, используя свои знания и определенные БД, не допускают выдачу займов неплатежеспособным клиентам.

3) Минимизация процента займов с большой просрочкой. Компания «Деньги до зарплаты» имеет дочернюю коллекторскую компанию – «Отдел досудебных взысканий». Филиалы этой структуры автоматически открываются в тех регионах, где начинает свою деятельность компания «Деньги до зарплаты».



Узнайте, свободен ли еще Ваш город для совместной работы по договору франшизы!

Позвоните нам по бесплатному номеру 8 800 777 6655 (добавочный 501, 502, 503) или заполните заявку на сайте <http://dengidzp.ru/franch/steps.php>



УСЛУГИ

КУХОННЫЙ ДВОР

Компания «Кухонный Двор»

Федеральная сеть салонов «Кухонный Двор» – сочетание 16-летнего опыта работы на розничном рынке, собственного производства полного цикла и инновационных решений в дизайне

Залогом успешного развития сети являются:

- Стандартизация бизнес-процессов, развитие технологий управления и коммуникаций внутри сети, позволяющих расширять сеть без риска снижения качества продаж
- Маркетинговая стратегия, активная рекламная политика, в том числе постоянное участие в тематических передачах на федеральных телеканалах
- Наличие собственного производства, оперативно реагирующего на тенденции, изменения и капризы кухонной моды

Мы предлагаем своим партнерам:

- Гарантируемое развитие бренда на федеральном уровне (телевидение, радио, пресса, интернет)
- Бизнес-модель, отложенную на собственной розничной сети
- Свежий бренд на региональном рынке – возможность стать первым представителем в своем регионе
- Востребованный потребителями продукт, приносящий прибыль
- Полный курс обучения и аттестацию персонала на базе Академии КД
- Консультации по всем вопросам реализации проекта и ведения бизнеса

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций для открытия салона – от 2 млн руб. в зависимости от формы собственности, размера салона и состояния помещения

Роялти взнос и другие платежи _____ Вступительный взнос 130 000 руб.

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений от 12 месяцев

Общие требования _____ Вы – наш потенциальный партнер, если:
1. Вы хотите иметь лучший кухонный салон в вашем городе
2. У Вас есть желание активно работать и хорошо зарабатывать
3. Вы нацелены на долгосрочное сотрудничество
4. У Вас есть подходящее помещение в собственности или долгосрочной аренде

География работы _____ Россия и СНГ, города с населением от 100 000 жителей

Количество собственных предприятий _____ 42 собственных салона в Москве и Подмосковье, 13 региональных франчайзинговых салонов

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1996

Год запуска программы франчайзинга _____ 2010

Контакты _____ Резникова Ольга Павловна,
руководитель отдела франчайзинга
Тел.: (495) 500 0404, доб. 1141
(495) 797 1700
E-mail: diler@kxd.ru
www.kuxni.net



УСЛУГИ

«ЭКСПЕДИЦИЯ»

ООО «Экспедиция»

«Экспедиция» – это сеть магазинов уникальных товаров для приключений! Бизнес для нас – это движение от легенды к эмоциональному товару и к мечте человека

Фирменные магазины «Экспедиция» – это сеть унифицированных магазинов с постоянно обновляемым ассортиментом и одинаковой ценовой политикой в каждом

Магазины «Экспедиция» соответствуют фирменным стандартам по оформлению, стилю и качеству обслуживания:

- единые стандарты отделки помещения магазина
- единое фирменное оборудование
- единая вывеска
- представление ассортиментного минимума товара
- единая выкладка товара на фирменном оборудовании (мерчендайзинг)

«Экспедиция» – Ваш надежный партнер, в сотрудничестве с которым Вы сокращаете до минимума возможность финансового риска и сможете быстро достичь ожидаемого результата, опираясь на ресурсы и огромный опыт нашей компании

Объем инвестиций _____ Минимальный размер инвестиций для открытия магазина (закупка оборудования и товара) составляет 600 000 руб.

Роялти взнос
и другие платежи _____ 0

Срок возврата
инвестиций _____ От 6 до 18 мес.

Общие требования _____ Потенциальный франчайзи может купить франшизу, если у него будет помещение, отвечающее всем выдвинутым франчайзером условиям, в собственности или в аренде, а также достаточное финансирование для открытия точки

География работы _____ Россия, СНГ, зарубежье

Количество собственных
предприятий _____ 50 собственных и 300 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 2002

Год запуска программы
франчайзинга _____ 2006

Контакты _____ Гунина Алина, отдел франчайзинга,
gunina_a@expedition.com
8 (916) 345 6952
Росляя Наталья, отдел франчайзинга,
roslaya_n@expedition.com
8 (916) 038 5455





УСЛУГИ

MAIL BOXES ETC

ЗАО «МБИ-Евразия»

Центры МВЕ предлагают различные бизнес-услуги, адаптированные под нужды конкретных потребителей и отвечающие самым высоким мировым стандартам качества. Наша цель – сделать работу компаний и частных лиц более легкой

Основными из наших услуг являются:

• Прием и отправка посылок

Сотрудники МВЕ отправят Ваши документы или посылки, используя ведущих перевозчиков отрасли, предложив наиболее подходящий для Вас вариант отправки. Если это электроника, хрупкий груз или груз нестандартных размеров, Вам с радостью предложат услуги профессиональной упаковки, чтобы товар доехал именно в том виде, как был отправлен

• Услуги оперативной полиграфии и копировальные услуги

Цифровая цветная и черно-белая печать на разных типах бумаги, различные виды брошюровки, ламинирование, черно-белое копирование (с 24-часовым доступом для клиентов МВЕ), изготовление визиток, брошюр, буклетов, допечатная обработка документов и многое другое

• Аренда абонентских ящиков

Абонентские ящики с комплексом дополнительных услуг (извещение о доставке, перенаправление и рассылка документов) очевидно делают их более привлекательными по сравнению с обычными почтовыми ящиками. Плюс к этому появляется возможность использовать так называемые «имиджевые» адреса, то есть в адресе больше нет необходимости указывать «а/я». Например: 123456, г. Москва, ул. Тверская, д. 3, 000 «Успех»

• Etc. etc. etc.

Кроме этого, Центры МВЕ предоставляют услуги бизнес – перевода на 37 языков мира, продажу канцелярских и сувенирных товаров

Объем инвестиций _____ Минимальный (стартовый) размер инвестиций составляет \$75 тыс. (2 млн 250 тыс. руб.)

Роялти взнос и другие платежи _____ Размер паушального взноса, необходимого для присоединения к сети, составляет \$25 тыс. (750 тыс. руб.)

Срок возврата инвестиций _____ Расчетный срок возвращения вложений от 12 до 14 месяцев

Общие требования _____ Управляющий/ владелец центра:
• Наличие предпринимательской жилки
• Умение развивать свой бизнес и продавать услуги
• Опыт работы
• Умение работать в команде и трудолюбие

География работы _____ Россия

Количество собственных предприятий _____ 3 собственных, 50 франчайзинговых предприятий

Страна _____ Россия

Год основания _____ 1980

Год запуска программы франчайзинга _____ 1982

Контакты _____ Анна Киселева
Mail Boxes Etc.
Коммерческий директор
тел. +7 (495) 788-1566
факс. +7 (495) 981-8520
моб. +7 (925) 740-9488
anna.kiseleva@mailboxesetc.ru
www.mailboxesetc.ru



MAIL BOXES ETC.®



Экспресс-доставка РЕФОРМА · ВЕКТОР

Иллюстрация:
Карина Кино

Вам письмо

КАЧЕСТВО РАБОТЫ «ПОЧТЫ РОССИИ» —
БОЛЬНОЙ ВОПРОС ДЛЯ ВСЕХ, КТО
ПОЛЬЗУЕТСЯ УСЛУГАМИ ГОСОПЕРАТОРА.
ЧТОБЫ ВЫВЕСТИ НАШИ ПОЧТОВЫЕ
УСЛУГИ НА ЕВРОПЕЙСКИЙ УРОВЕНЬ,
НУЖНО ПРОВЕСТИ РЕФОРМЫ
И УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ РОССИЙСКУЮ
ТРАНСПОРТНУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ.



Текст:
Мария Карнаух
Фото:
«РИА НОВОСТИ»

ДОКАТИЛИ
ИЗ-ЗА СОЦИ-
АЛЬНЫХ
ОБЯЗА-
ТЕЛЬСТВ
«ПОЧТА
РОССИИ»
ПРОИГРЫВА-
ЕТ ЧАСТНИ-
КАМ

Необходимость улучшить работу «Почты России» понимают все. В конце прошлого года президент РФ **Владимир Путин** поручил премьеру **Дмитрию Медведеву** подготовить программу модернизации почтовой отрасли. Уже в начале марта Минкомсвязи разработало законопроект «О почтовой связи» и сопутствующий ему законопроект с перечнем необходимых изменений, которые предстоит внести в отдельные нормативные акты. Основная идея нововведений — сделать рынок почтовых услуг конкурентным. ФГУП «Почта России» становится акционерным обществом. Сами же участники

рынка делятся на два типа операторов: курьерской почтовой связи и универсальной почтовой связи. Вторая группа пока представлена только ФГУП. Однако благодаря законодательству этот статус может получить любой оператор, обеспеченный общероссийской инфраструктурой и создавший единую систему официальных электронных почтовых ящиков. Сейчас Министерство юстиции отправило оба законопроекта на доработку, так как обнаружило в них много ошибок.

Одновременно с Минкомсвязи свою программу модернизации почтовой отрасли актуализировали в «Почте России» — на период с 2013 по 2015 год (первоначальный вариант был разработан в 2009 году). Программа предусматривает совместное с государством инвестирование более 200 млрд руб. в инфраструктуру почтовой связи.

Национальная ассоциация дистанционной торговли (НАДТ) обратилась в начале марта к президенту с открытым письмом, в котором призывает создать федеральный орган исполнительной власти, отвечающий за развитие почтовой отрасли. То есть НАДТ предлагает сделать из «Почты России» отдельное министерство.

Сейчас Россия заметно отстает от развитых европейских стран и по качеству, и по количеству почтовых услуг. Так, число почтовых отправлений на душу населения в России всего 11 (для сравнения: в Польше их 55, а в Германии — 170).

Монополия госструктуры мешает развивать и онлайн-торговлю, интерес к которой среди россиян растет. «Мы не видим возможности роста альтернативных каналов доставки в объемах, приемлемых для нас», — говорят члены НАДТ. Исправить ситуацию должен единый центр управления — именно он «наведет порядок среди доставочных организаций, создаст их реестр, отсеет недобросовестных игроков, распределит нагрузку между всеми заинтересованными организациями... и поставит важнейшее для страны направление на должный уровень». Как подсчитали в НАДТ, это даст стране более 3% ВВП и увеличит количество рабочих мест до 2–2,5 млн.

На сегодняшний день российский рынок почтовых услуг делится на два сегмента. Первый — собственно почтовые услуги, где царит госмонополия «Почта России». Как говорит участник рынка, пожелавший остаться неназванным, «альтернативы у потребителей здесь нет». Второй сегмент — экспресс-доставка (подразумевает транспортно-логистические услуги), где работают как международные (DHL Express, UPS, FedEx, TNT Express, DPD), так и российские компании (EMS Russian Post — «дочка» «Почты России», «СПСР экспресс», Pony Express и другие). Местные игроки создали Ассоциацию негосударственных операторов почтовой связи, в которую входят «Армадилло бизнес посылка» (работает под брендом DPD, часть международного холдинга GeoPost), «СПСР экспресс», «Курьер сервис экспресс» и др. Все эти компании оказывают различные категории услуг: начиная от премиума — доставка к определенному времени, которую предоставляет DHL Express, и заканчивая сервисом, ориентированным на массового потребителя, с более длительными сроками доставки (EMS, СПСР).

Главный минус операторов экспресс-доставки для среднестатистического потребителя — их сравнительно высокие тарифы, обусловленные, по словам экспертов, недостатками транспортной инфраструктуры. Помимо плохих автомобильных дорог перевозчики сталкиваются с недостатками транспортировки железнодорожной дорогой. Крупные грузы или посылки на дальние расстояния отправляются багажными вагонами в составе пассажирских поездов. «В настоящее время на рынке грузобагажных перевозок активно работает ГК „Желдорэкспедиция“ — владелец собственных вагонов, с недавних пор имеющий статус оператора наравне с ФГУП „Почта России“, которое также обладает большим парком вагонов. В этом году в ряды логистов вступило ОАО „ФПК-Логистика“ — дочернее общество ОАО ФПК», — говорит **Лев Рузавин**, эксперт-аналитик отдела исследований железнодорожных пассажирских перевозок Института проблем естественных монополий (ИПЕМ). По его мнению, именно «развитие высокоскоростного и скоростного сообщения и ликвидация „узких“ мест на железнодорожной сети страны к 2018 году, возможно, вызовет еще больший всплеск интереса со стороны бизнеса».

Однако даже после преобразований статус «Почты России» как национального почтового оператора не позволит ФГУП соревноваться в прибыли с частными операторами. «При огромном количестве отделений, находящихся в труднодоступных населенных пунктах с небольшим числом жителей, и том объеме инвестиций, который необходим для качественного обновления почтовой инфраструктуры, говорить о высокой доходности здесь пока невозможно», — объясняет источник. У «частников» заведомо выигрышная позиция: они в состоянии развивать свою сеть исходя из того, в каких населенных пунктах есть растущий спрос на их услуги, то есть ориентируясь на потенциальную прибыль. «Национальный почтовый оператор не может придерживаться этой стратегии из-за высокой социальной значимости своей работы», — подчеркивает источник.

Таким образом, чтобы улучшить рынок почтовых услуг в России, нужно, во-первых, поменять законодательство. Во-вторых, следует совершенствовать транспортную инфраструктуру: только сократив затраты на доставку, частные логистические операторы смогут снизить тарифы и сделать услугу экспресс-доставки доступной для физических лиц. В свою очередь, надеются эксперты, растущая конкуренция со стороны «частников» заставит государственного оператора повысить качество сервиса. **.сф**

Почтовая лицензия № 75587

**PONY
EXPRESS**

Сегодня компания PONY EXPRESS — ведущий национальный оператор на рынке экспресс-доставки, крупный ЗРЛ-оператор с развитой производственной инфраструктурой в Москве, городах России и странах СНГ.

Более чем за 20 лет успешной работы мы создали профессиональную команду, построили широкую региональную сеть, включающую 54 филиала и 141 представительство в России, а также представительства в Казахстане, Украине и Армении. Сегодня мы обслуживаем более 9000 направлений по России и странам СНГ, 218 стран мира. Нам доверяют решение самых сложных логистических задач тысячи клиентов из разных сфер бизнеса. Мы предлагаем своим клиентам качественный сервис, соответствующий международному уровню, что подтверждено сертификатом стандарта ISO 9001:2008.

PONY EXPRESS — одна из самых динамично развивающихся компаний, которая входит в тройку лидеров рынка внутренних отправлений. Компания постоянно обновляет и расширяет портфель основных услуг, предлагая новые удобные виды доставки. Мы нацелены на работу не только с корпоративными клиентами, но и с частными лицами: специально для них мы ввели новую услугу — «Посылка SML», позволяющую быстро, надежно и качественно отправлять посылки из регионов в Москву и Санкт-Петербург. Одной из приоритетных задач, которые в настоящее время успешно решает PONY EXPRESS, является поддержание высокого качества обслуживания наших клиентов. Для этого компания расширяет региональную сеть, открывает новые экспресс-центры и филиалы, а также расширяет географию доставки. Мы стремимся быть на переднем плане развития технологии, предлагая быстрый и надежный сервис, учитывающий все потребности наших клиентов.

В 2012 году компания PONY EXPRESS была удостоена национальной премии РБК «Компания года» в номинации «Логистика и грузоперевозки». Мы гордимся тем, что экспертный совет из влиятельных представителей бизнеса, государственной власти и общественных деятелей по достоинству оценил успех нашей компании и назвал ее лучшей в своей области.



Реклама

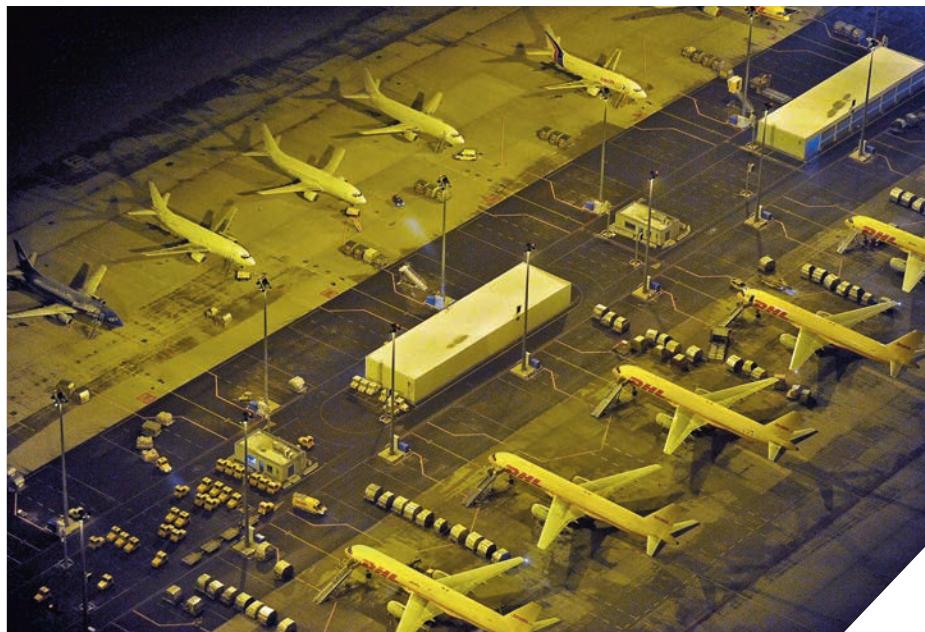
Зеленый свет на вашем пути!

www.ponyexpress.ru

8-800-200-76-69

Ценный негабарит

СЕГМЕНТ ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ ЦЕННЫХ ГРУЗОВ ИСПЫТЫВАЕТ ТЕ ЖЕ ПРОБЛЕМЫ, ЧТО И ВЕСЬ СЕКТОР БЫСТРОЙ ДОСТАВКИ. НЕСМОТРЯ НА СТРЕМИТЕЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РЫНКА, РОСТ ЕГО ОБЪЕМОВ ТОРМОЗЯТ СЛАБАЯ ИНФРАСТРУКТУРА, ПРОБЛЕМЫ С БЕЗОПАСНОСТЬЮ В ПУТИ И НЕЖЕЛАНИЕ ОТПРАВИТЕЛЕЙ ТРАТИТЬСЯ НА СТРАХОВКУ.



ТЯЖЕЛЫЙ ВОЗДУХ
БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ГРУЗОВ
ДОСТАВЛЯЕТСЯ ПАССАЖИРСКИМИ САМОЛЕТАМИ. РЫНКУ НЕ ХВАТАЕТ ГРУЗОВЫХ РЕЙСОВ

СОДЕРЖАНИЕ ИЛИ ФОРМА

По разным данным, ежегодно внутри России осуществляется более 1 млн отправлений. Спрос на услуги доставки, в особенности срочной, увеличивается с каждым годом в среднем на 30%. Такой рост говорит о востребованности подобных услуг. Особенную важную роль в этом сегменте играет доставка ценных и негабаритных грузов. По словам участников рынка, именно эта категория доставляет больше хлопот как отправителям, так и компаниям-перевозчикам. Ценные грузы относятся к категории особых, их перевозки по России отличаются по характеристикам от стандартных перевозок и иногда даже требуют вооруженной охраны.

К ценным грузам обычно относят товары или документы, имеющие большую стоимость. Наиболее распространенные грузы в категории ценных — это продукция хай-тек: мобильные телефоны, ноутбуки, различное дорогостоящее оборудование. В эту же категорию попадают ювелирные изделия, деньги, предметы старины, для отправления которых необходимо разрешение Министерства культуры РФ.

Сложности в доставке ценных и негабаритных грузов увеличивают цену перевозки. Например, в компании DPD надбавка за объявление ценности составляет 0,15% без НДС от заявленной стоимости отправки. И это, по словам представителей компаний, низкий процент по рынку.

Текст:
Василий Петров
Фото:
ИТАР-ТАСС

ОПАСНЫЙ ПУТЬ

Главные проблемы экспресс-доставки ценных грузов — в обеспечении их сохранности, а негабаритных — еще и в срочности. Потому что негабаритный груз не всегда можно отправить наиболее быстрым путем (авиа), иногда сложно обеспечить его целостность при транспортировке. «Основная сложность при доставке ценных и негабаритных грузов в том, чтобы обеспечить сохранность на всем пути. Особенно в отдаленных регионах России, а также во время транзитного хранения на терминалах перевозчиков и складах самих отправителей», — говорит первый заместитель гендиректора компании «ЕМС Гарантпост» **Александр Алдонин**. Меры безопасности, принимаемые в аэропортах, не позволяют минимизировать риск кражи или повреждения грузов. По словам директора по продажам DHL Express в России **Анны Клинской-вой**, риск пропажи или порчи дорогих грузов серьезно возрастает, когда перевозчик использует третью сторону для обработки отправления до их загрузки на самолет или после его прилета.

В Mail Boxes Etc. считают, что сегмент также дискредитируют непрофессиональные перевозчики, не имеющие соответствующей лицензии.

В регулировании сегмента участвуют страховые компании, но делают это не всегда профессионально. «Так, большая проблема — возмещение по страховым случаям и доказательства возникновения страхового события. Страховые компании деньги берут очень охотно, чего не скажешь о возмещении убытков» — говорит генеральный



ГЕПАРД-ЭКСПРЕСС

САМАЯ БЫСТРАЯ ДОСТАВКА В СТРАНЕ

- Гарантиированная доставка банковских документов по РФ
- Централизованное хранение и дистрибуция расходных и рекламных материалов для всех отделений банка
- Уникальная технология доставки кредитных карт “КартаНаДом”

8-800-555-54-45

www.spsr.ru

SPSR
express

ТВОЯ
экспресс-доставка

директор сети Mail Boxes Etc. в России **Сергей Моисеенков**. Даже если страховщики полностью задействованы в страховании всех грузов без исключения, право страхования лежит на отправителе, и оно не является обязательным. Зачастую отправители экономят на страховании или умышленно скрывают характер вложения. Нежелание отправителя страховать ценное отправление, в свою очередь, приводит к удорожанию стоимости доставки.

НЕУСТАННЫЙ КОНТРОЛЬ

Решить все эти проблемы могли бы увеличение числа авиаперевозок и развитие автодорожной инфраструктуры в России. «Тут необходим целый комплекс мер,— говорит генеральный директор DPD в России **Николай Воинов**.— Во-первых, нужно усилить деятельность ОВД по предотвращению преступлений на дорогах. Особенно в направлении Ростова-на-Дону, Екатеринбурга, Сибири. Во-вторых, экспресс-перевозчики должны внимательнее относиться к сервису: ставить пломбы на груз, оборудовать автомобили укрепленными тентами, дисциплинировать водителей, чтобы они останавливались в дороге для отдыха только в специально отведенных для этого безопасных местах. В некоторых случаях лучше ставить на рейс второго водителя, чтобы автомобиль мог ехать с минимальным количеством остановок. По возможности и по требованию заказчика следует организовывать сопровождение груза вооруженной охраной». Клиенты тоже могут принять определенные меры: «усиливать» упаковку, формировать паллеты таким образом, чтобы не было видно их содержимое и т. п. Но перевозчики больше заинтересованы в безопасной таре для экспресс-доставки ценных грузов.

Например, специально для защиты ценных грузов в российском подразделении DHL Express был разработан пластиковый пломбируемый короб — такую упаковку компания использует в том числе для доставки мобильных телефонов. Дополнительный сбор за нее составляет всего 100 руб. Короб невозможно вскрыть незаметно, что минимизирует риски во время обработки грузов в аэропорту.

DPD для дополнительной сохранности габаритных грузов от повреждений при перевозке использует специальную упаковку — обрешетку. Этот сервис характерен для компаний автопрома, когда они пересылают хрупкие и габаритные автозапчасти — к примеру, автостекла.

В российском DHL Express считают, что для решения проблемы хищений ценных грузов необходимы инвестиции в инфраструктуру аэропортов, системы видеонаблюдения, а также изменение подхода к подбору персонала. Так, склады компаний, где происходит сортировка грузов, сертифицированы по стандартам TAPA, на терминалах установлены камеры видеонаблюдения, отправления взвешиваются на разных этапах доставки, а история их перемещений сохраняется в информационных системах. Также видеокамеры установлены на самолетах DHL Express, что позволяет избежать краж при погрузке и разгрузке. «Кроме того, стимулировать авиакомпании к ужесточению мер безопасности при перевозке грузов

могло бы повышение ответственности перевозчиков,— считает Анна Клинская.— Сейчас по Воздушному кодексу РФ за утрату грузов без объявленной ценности выплачивается компенсация в размере не более 600 руб. за килограмм веса груза. Страховые компании тоже могли бы взаимодействовать с аэропортами и авиакомпаниями, чтобы повысить безопасность».

Если говорить об экспресс-доставке негабаритных грузов, то здесь основная сложность в том, что большинство срочных отправлений по России доставляются с пассажирскими авиарейсами, на которых сильно ограничены возможности по транспортировке крупногабаритных грузов. Сегодня, по данным DHL Express, внутри страны существуют лишь несколько регулярных грузовых рейсов, и это заставляет многих потенциальных клиентов операторов экспресс-доставки прибегать к наземной перевозке. Для решения проблемы нужно стимулировать перевозчиков к запуску регулярных грузовых рейсов.

Наконец, ценные грузы при перевозке подлежат обязательному страхованию. Компании-перевозчики должны мотивировать отправителей, чтобы те декларировали точную ценность груза. В DPD такая опция называется «объявление ценности отправки». Отправитель оценивает стоимость вложения, чтобы получить дополнительные гарантии сохранности. По словам директора по маркетингу Mail Boxes Etc. **Анны Колесниковой**, в решении проблемы оценки помогли бы и специализированные компании по перевозке ценностей, такие как, например, «Бринкс», если бы их услуги стали более доступны. Они бы принимали отправления и осуществляли доставку не через заключение договора, а путем представления публичной оферты .сф

«Страховые компании деньги берут очень охотно, чего не скажешь о возмещении убытков»



DPD – и ни минутой позже! Экспресс-доставка, логистика

- гарантированные сроки доставки
- возврат до 100% стоимости перевозки
при нарушении заявленных сроков
- 7000 направлений по России и другие страны
мира

8 800 555 45 85



Благими намерениями вымощена дорога в ад. Многие бизнесмены убедились в этом на своем опыте.

Записала: Динара Мамедова

Фото: Василий Шапошников, Светлана Привалова, Василий Дерюгин



Юрий Крестинский

Председатель правления группы компаний «Бионика»

— У меня была мечта — упорядочить фармацевтическую отрасль. И в 2007 году я возглавил департамент фармацевтической деятельности, региональной и информационной политики Минздравсоцразвития. Буквально в первую неделю после назначения я просматривал документацию по одному из государственных тендеров и увидел, что его сумма значительно превышает рыночную стоимость. Речь шла о нескольких сотнях миллионов рублей. Я тут же заподозрил, что организаторы конкурса собираются заработать на откатах, пошел к тогдашнему министру **Михаилу Зурабову** и рассказал о планирующемся воровстве бюджетных денег. Зурабов тендер отменил. Но спокойно работать в Минздраве мне уже не дали — примерно через полгода пришлось уйти из власти в бизнес. Тем не менее опыт оказался бесценным.



Константин Ковалев

Управляющий партнер риэлтерской компании Blackwood

— В 1986 году я искал со своим другом в Москве квартиру в аренду. В те времена риэлтеров не было. Я нашел

интеллигентную женщину, которая предложила нам бесплатно свою двухкомнатную квартиру на Малой Бронной. Взамен мы должны были присматривать за ее пингвином, жившим в ванной. Мы с приятелем обрадовались халяве, да и подумали, что посмотреть диковинного зверя захотят девушки и мы сможем приглашать их к себе в гости. Но прожили в квартире всего три дня. Пингвин гадил в день по пять раз, мы замучились убирать за ним. Плюс ко всему мы не могли выносить неприятный запах. Мы отдали ключи и отправились на поиски нового жилья.



Максим Рубан

Генеральный директор тренинговой компании «ТренингМакс»

— В 26 лет я пришел на должность директора по развитию в одну сеть, торгующую канцтоварами. Моим непосредственным начальником была женщина, проработавшая в компании восемь лет. Спустя три месяца, когда она была в отпуске, меня вызвал генеральный директор. Он был недоволен тем, что я занимаюсь только открытием магазинов и не совершенствую старые, и пригрозил увольнением, если я не внесу инновации в бизнес. Я три дня писал концепцию развития сети. Идеи гендиректору понравились, и через пару недель на общем собрании директоров он меня похвалил. Начальница тем временем слушала и была зеленою от злости. Когда мы остались наедине, она сказала: «Подсаживаешь меня, да?» Скоро я был понижен до менеджера корпоративных продаж, а потом сам уволился. С опытом я понял, что своим стремлением улучшить бизнес нарушил правила субординации. Чтобы преуспеть в бизнесе, надо учиться дипломатии. //сф



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 ГОДОВАЯ ПОДПИСКА 2013

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) 5940 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.

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.

RENAULT DUSTER

4x4 ДЛЯ ВСЕХ



СИСТЕМА НАВИГАЦИИ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ¹



ВМЕСТИТЕЛЬНЫЕ САЛОН И БАГАЖНИК



ВЫСОКИЙ КЛИРЕНС



от 469 000 РУБЛЕЙ²

НОВЫЙ RENAULT DUSTER — надежный и доступный внедорожник.

- Интеллектуальная система полного привода³
- Широкая линейка двигателей: бензин 1.6 16V и 2.0 16V, 1.5 DCi
- Внедорожная геометрия кузова
- Гарантия — 3 года или 100 000 км пробега⁴



Renault рекомендует

DRIVE THE CHANGE*

