

#1 (226) 2015

WWW.B-MAG.RU

БИЗНЕС журнал

Самый большой тираж среди деловых журналов России по данным Национальной тиражной службы за 2013 год

ISSN 1819-267X



Итого-2014 с.6

**Менеджмент
и магия цифр
с.40**

**«Прощай,
немытая картошка!»
и другие лозунги
агрпрома с.34**

ПОРА ДЕЛИТЬСЯ!
Экономика шеринга в действии с.18

РЕГИОНАЛЬНЫЙ
СПЕЦПРОЕКТ
«Тройная спираль»
Томской области
49





Обязательное страхование опасных объектов



Отдел страхования опасных объектов
127994, Россия, г. Москва, ул. Лесная, 41
Тел.: 8 (495) 234 36 23, 956 55 55
E-mail: osoo@ingos.ru
www.ingos.ru

Ингосстрах платит. Всегда.*



ВСЯКО-ПРАЗДНО...

ДМИТРИЙ
ДЕНИСОВ

Внаследство от «тучных лет» нам досталась привычка подолгу и со вкусом праздновать. Специально проверил: все 1990-е годы страна еще держалась на советском трудовом запале — 114 нерабочих дней в году (будь он хоть трижды высокосным) и ни днем больше, и чтобы отработки на каждого труженика — не менее двух тысяч часов. Зато с начала 2000-х мы с вами стали расслабляться — видимо, когда окончательно отлегло от сердца после кризиса 1998 года. Накинули себе пару-тройку дополнительных праздничных дней, а с 2005-го взяли за обыкновение составлять из зимних праздников каникулы длиной не менее недели. В этом году в стране устроили каникулярный марафон, какого не было никогда, — 11 дней нон-стоп. И рабочих часов в году у среднестатистического работника теперь наберется всего 1 971. Ударим беспрецедентным отдыхом по рецессии и разгильдяйству?! Вот уже и российский премьер-министр назвал новогодние каникулы «длинными» и вредными для экономики.

Справедливости ради стоит сказать, что по части празднований мы в мире не самые-самые. По числу нерабочих праздничных дней лидируют все-таки китайцы — 15–16 в году (у нас в последнее время — 13–14). А до голландского уровня часовой выработки нам еще лениться и лениться: в Нидерландах на среднего работника приходится лишь 1 380 часов в год благодаря укороченным рабочим дням.

Есть у статистиков такая успокоительная метода — «исключение сезонного и календарного факторов». С нею отрицательный эффект от снижения деловой активности во время январских каникул воспринимается много легче. Смотрим, например, по январю 2014 года: снижение индекса промпроизводства в России всего 1,1% к предыдущему месяцу. Ведь не страшно? Копнем чуть глубже — туда, где находятся данные «без исключения факторов». А там уже — минус 18,8%. Попраздновали, однако!

Экономисты любят поспорить о влиянии праздников на ВВП, взвешивая потери и прибыли. Британцы,

например, очень прижимисты насчет попраздновать: у них всего восемь таких дней в году (и то они называют их не «национальными праздниками», а «банковскими каникулами»). Пару лет назад исследователи из CEBR рассчитали с учетом всех известных факторов, какую прибавку к ВВП Великобритании даст полная отмена этих каникул. Получилось 1,3 процентных пункта. Эдак и наши новогодние каникулы потянут на 2 с лишним процента ВВП! Может, вот они — наши резервы экономического роста?

Но не все так однозначно. Предпраздничная и праздничная покупательская кутерьма дает хороший импульс розничной торговле, индустрии развлечений и гостеприимства. В США, например, на Рождество и Новый год приходится почти 20% оборота в ритейле. И это тоже фактор, запускающий рост ВВП по всей цепочке. Кроме того, полно экономистов, которые считают настроение населения важнейшим экономическим фактором: довольные и отдохнувшие больше покупают и производительнее трудятся; на положительных эмоциях растут и ВВП, и фондовый рынок. Довольно убедителен факт от банка Goldman Sachs, который статистикой за последние сорок лет подтверждает: фондовый рынок страны, чья национальная сборная победила на футбольном чемпионате, в первый месяц обгоняет динамику глобальных рынков на 3,5%. Вот она — прибавка за приятные эмоции и экономика настроения в действии.

Хорошо помню, как после кризиса предпринимательское сообщество встретило 1999 год. У многих было ощущение безнадеги; ступор в делах стал предлогом «закатиться» куда-нибудь надолго, на пару-тройку недель, чтобы залечить нервы. 2015-й, тоже кризисный, большинство отмечало по-другому. Отгуливать праздники от и до («со всей страной») многие изначально не собирались. Были деловиты и сосредоточены, засиживались в офисах. В меру праздновали, запечатлевали в себе положительные эмоции — и вперед, разгребать экономические завалы.

БЖ

6 ИТОГО-2014



Экономические итоги ушедшего года в показательных цифрах и сравнениях.

ОБЛАКО МНЕНИЙ

10 СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Какие слова определяли восприятие экономической жизни в России в 2014-м? «Бизнес-журнал» и аналитическая компания «Медиаialogия» подвергли информационное поле скрупулезному частотному анализу и представляют результат в наглядном виде.

МНЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ

14 КТО СТОИТ ЗА ОБВАЛОМ РУБЛЯ И ЧТО ИМ ЗА ЭТО БУДЕТ?

На вопрос отвечают Борис Титов, Анатолий Ансакон, Андрей Нечаев, Гарегин Тосунян, Евгений Ясин, Игорь Костилов и Дмитрий Абзалов.

АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ

24 НА СВЕТОЙ СТОРОНЕ

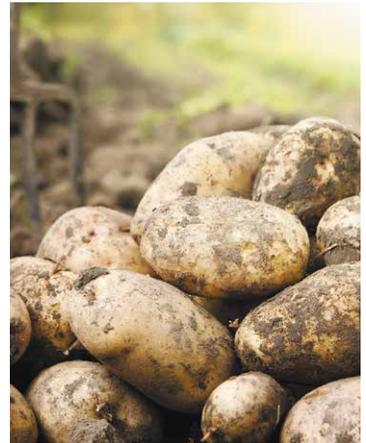
У компании «Световые Технологии» есть хорошая традиция — каждый раз под кризис запускать новое производство. В 1998-м она обзавелась производственной площадкой в России. В ушедшем 2014-м — на молодых и перспективных рынках (в Индии и Казахстане). Теперь международный холдинг, выросший из челночной торгов-

ли импортной светотехникой, которую в 1990-е организовали предприимчивые студенты, стал менее зависим от пертурбаций на отдельно взятых национальных рынках.

СТАРТАП-КЛУБ

30 ЛОВЕЦ ВИРУСОВ

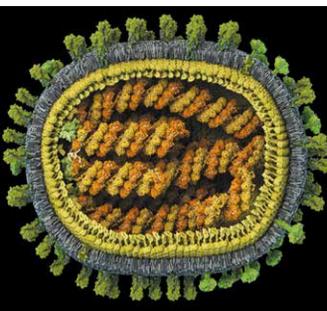
Фирменный продукт, принесший широкую известность российскому стартапу Visual Science в узких научных кругах во всем мире, — научно достоверные «портреты» смертоносных вирусов. Оказывается, и на этом можно зарабатывать, как доказал основатель компании Иван Константинов.



АГРОПРОМ

34 ПРОЩАЙ, НЕМЫТАЯ КАРТОШКА!

Эту битву за сердца и деньги потребителя можно наблюдать в супермаркетах каждый день: немытая российская картошка против мытой и красиво упакованной импортной. Импортная — особенно зимой — побеждает с заметным отрывом, хотя дороже минимум в четыре-пять раз... Что российские картофелеводы делают не так?



ТРЕНД



18 МИСТЕР И МИССИС ШЕРИНГ

Сайты поиска попутчиков отнимают клиентов у транспортных компаний, площадки по сдаче жилья в краткосрочную аренду — у отельеров, а сервисы взаимного кредитования — у банков. Слово для этого феномена уже найдено: «экономика шеринга» (от английского «делиться»). Каких еще подвохов стоит ожидать от нее традиционному бизнесу?

РЕГИОН КРУПНЫМ ПЛАНOM ТОМСКАЯ ОБЛАСТЬ



49 ВВЕРХ ПО СПИРАЛИ

Как в Томской области строят свою Кремниевую долину по рецептам американского профессора.

54 ИННОВАЦИИ В ГОЛОВАХ

В Томске любят повторять, что местные вузы и научные учреждения — градообразующие предприятия. Достаточно сказать, что бюджет одного лишь Томского политехнического университета превосходит городской: 7,2 млрд рублей против 6,4 млрд. Как в регионе обстоит дела с коммерциализацией научного потенциала?

АНОМАЛИЯ

44 ДОСТОЯНИЕ РЕСПУБЛИКИ

В Якутии тихо и незаметно для остальной страны случился настоящий кинобум: малобюджетные фильмы местного производства побеждают в прокате голливудские блокбастеры. Как это произошло?



ПРАКТИКУМ

58 ПЕРСОНАЛ НА АВТОМАТЕ



Умный софт не способен полностью заменить HR-специалиста в компании. Зато может сильно автоматизировать его труд. Как минимум это сделает HR-департамент гораздо компактнее, как максимум — позволит собрать «звездный» коллектив и остановить текучку кадров.

62 СТАВКА НА ЧЕРНОЕ

Основатель магазина инновационных гаджетов MadRobots Николай Белоусов — о том, как сделать «черную пятницу» и другие распродажи вдвойне эффективнее.

ФИНАНСЫ

64 КРЕДИТ ГАРАНТИРОВАН

О том, как именно новый институт развития — Агентство кредитных гарантий — может облегчить малому и среднему бизнесу доступ к заемному финансированию, — в интервью его руководителя Галины Изотовой.

ХАЙТЕК

68 КОГДА БУМАГА НЕ СТЕРПИТ



Сокращаем издержки с помощью новых решений по управлению услугами печати и документооборотом.

НЕДВИЖИМОСТЬ

72 ПАСТОРАЛЬ ДЛЯ ДИЛЕРА

Идея общинного хозяйствования как способа минимизировать издержки была реализована на авторынке в формате дилерской деревни — территории, на которой компактно размещаются автосалоны различных брендов. Смогут ли автодилеры пересидеть кризис в таких «деревнях»?

АЛЬТЕРНАТИВЫ

79 МОНОКУЛЬТУРА — ПУТЬ К РАЗОРЕНИЮ

О том, почему упрощение несовместимо с жизнью, — в колонке «знатока» Анатолия Вассермана.



ЛЕКТОРИЙ

40 ОЦИФРОВАННЫЙ СТРАННИК

В менеджменте все вертится вокруг цифр и показателей. Наверное, поэтому среди предпринимателей и управленцев так много людей, искренне верящих в магию цифр и красивые номера. О том, можно ли извлечь из нумерологии знания, полезные в бизнесе, — профессор Александра Кочеткова в своей «открытой лекции».



АВТОДЕЛО

74 ДЕДОМОБИЛЬ

В преддверии Нового года у «Бизнес-журнала» появилось архиважное дело в рамках рубрики, посвященной тест-драйвам коммерческого транспорта: подобрать достойный автомобиль для Деда Мороза. Молодое столичное event-агентство «За гранью» / Event Beyond остро нуждалось в своей первой разъездной корпоративной машине. Почему бы не помочь?



Автор обложки федерального выпуска «Бизнес-журнала» — Сергей Емельяненко, иллюстратор, дизайнер, копирайтер, музыкант и один из основателей дизайн-центра LookUp.



Издается с 2002 года
Удоставался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий в 2006–2013 годах

Учредитель и издатель: ЗАО «Бизнес журнал»

Главный редактор: Дмитрий Денисов

Адрес учредителя и издателя:
115419, Москва, 2-й Рощинский проезд, д. 8

Федеральная редакция: Яна Аржанова, Вера Колерова, Аркадий Коновалов, Андрей Москаленко, Надежда Папсуева (ответственный секретарь), Наталья Ульянова, Ольга Шаталова, Наталья Юринова

Генеральный директор: Юрий Калашнов

Директор по рекламе: Наталья Дергаченко

Литературные редакторы: Владимир Лосев, Маргарита Арсеньева

Менеджеры по рекламе:
Марина Шумская, Ирина Тебякина, Елена Середа / 8 (495) 204-13-42, adv@b-mag.ru

Арт-директор: Гамлет Маркарян

Менеджер по региональному развитию:
Юлия Карасева / partner@b-mag.ru

Художник: Андрей Рубецкий

Консультант по дистрибуции:
Анна Бочкова / map@b-mag.ru

Фотографы: Андрей Ильин, Николай Салов

PR-менеджер: Ксения Салюкова / rg@b-mag.ru

Верстка: Ирина Вакштейн, Константин Новицкий

В номере использованы фотографии ТАСС, Dreamstime.com, iStockPhoto



Журнал отпечатан в типографии Scanweb, Финляндия
Адрес: P.O. Box 45100, Kouvola, Finland, Korjalankatu, 27

Подписной индекс по каталогу «Роспечати» — 82414

© ЗАО «Бизнес журнал» / Использование материалов журнала возможно только с письменного согласия издателя

Адрес редакции:
125375, Москва, ул. Тверская, д. 7

info@b-mag.ru / 8 (495) 204-13-42

Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»

Синим цветом выделены субъекты Российской Федерации, где распространяются региональные версии «Бизнес-журнала», желтым и бежевым — регионы, где выходит федеральная версия журнала. При этом в регионах, отмеченных желтым цветом (Москва и Московская область, Республика Татарстан, Волгоградская область, Нижегородская область, Орловская область, Ростовская область, Самарская область), журнал распространяется как по подписке, так и через крупные центры деловой жизни (см. раздел «Распространение» на сайте журнала), а в регионах, закрашенных бежевым цветом, — только по подписке.



Региональные версии «Бизнес-журнала» включают федеральные страницы и отличаются от федерального выпуска наличием региональной вкладки, которая размещается после стр. 48 и имеет римскую нумерацию. Там же размещаются выходные данные региональных журналов. За содержание региональных версий федеральная редакция ответственности не несет

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ЗАО «Бизнес журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Санкт-Петербург	Санкт-Петербургский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 78 — 01634 от 28.10.2014	Дмитрий Денисов	ЗАО «Бизнес журнал»	Москва, ул. Тверская, д. 7
■ Республика Башкортостан	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симахин	ООО «Аллея»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Алтайский край	Алтайский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 22 — 00514 от 22.08.2014	Дмитрий Денисов	ЗАО «Бизнес журнал»	Москва, ул. Тверская, д. 7
■ Краснодарский край	Краснодарский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 23 — 01353 от 22.08.2014	Борис Зубов	ООО «НьюМэн»	Краснодар, ул. Московская, 59/1
■ Пермский край	Пермский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 59 — 00963 от 19.09.2014	Олеся Бояршинова	ООО «Бизнес-журнал Пермь»	Пермь, ул. Монастырская, 14
■ Белгородская область	Белгородский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 31 — 00198 от 16.09.2014	Полина Голева	ООО «Журнал»	Старый Оскол, м-н Ольминского, 12
■ Воронежская область	Воронежский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 77 — 18634 от 15.10.2004	Людмила Стряпцева	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Иркутская область	Иркутский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 38 — 00783 от 30.10.2014	Ольга Брайт	ООО «ПромоЛаб»	Иркутск, ул. Советская, 128
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во КП -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Кострома Бизнес Медиа»	Кострома, ул. Ленина, 5а
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «РЕГИОН-ПРЕСС»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Евгений Мануйлов	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Саратовская область	Саратовский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 64 — 00479 от 20.08.2014	Александр Зерфин	ООО «Собственность»	Саратов, ул. Зарубина, 53/57
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шилтенко	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Александр Савенков	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 127
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	Виктория Аввакумова	ООО «Тренд-Сеттер»	Тюмень, ул. Максима Горького, 76
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Киртбая, 20

AVANGARD CASH-CARD

УНИКАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

■ cash-card

карта для проведения наличных операций для ЮЛ/ИП

■ получение наличных

в любом офисе и банкомате Банка

■ внесение выручки

в любом офисе Банка, в вечернее время и выходные дни

■ наличные операции

проведение операций по пин-коду, без паспорта

■ мгновенное зачисление

внесенных денежных средств

■ заказ наличных

через Интернет

■ внесение средств

физическими лицами на счет предприятия (оплата товаров и услуг)



ИНТЕРНЕТ-БАНК



от **100 000 руб./**
5 000 EUR, USD
на срок **от 1 дня**
до 2-х лет



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



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



on-line покупка/продажа,
конвертация валюты по
текущему биржевому курсу
комиссия - **от 0,15%****

*В зависимости от срока кредитования: до 7 дней – 7% годовых, с 8 по 14 день – 11% годовых, свыше 14 дней – 13% годовых.
Размер и сроки предоставления кредитов на зарплату и овердрафтов – индивидуально.

**В зависимости от суммы и рыночных условий.



Подключение и обслуживание в Системе – бесплатно!



Система обеспечивает полную безопасность (SSL протокол, THAWTE), не требует установки какого-либо специального программного обеспечения и позволяет работать с любого компьютера. Бесплатное SMS-информирование, уникальная система предупреждения мошенничеств AFS.

КРУГЛОСУТОЧНО ОТВЕЧАЕМ НА ВАШИ ВОПРОСЫ ПО ТЕЛЕФОНАМ:

(495) 737 73 23 |

(812) 449 44 49 |

8 (800) 555 99 93

Москва

Санкт-Петербург

звонок по России бесплатный

Более 300 офисов
в 75 городах

www.avangard.ru

БАНК АВАНГАРД

ИНФЛЯЦИЯ-2014

≈ **11,5%***

ВВП-2014

РОССИЯ
+0,6%*

+2,2%* США

+7,1%* КИТАЙ

* — предварительные оценки

УЩЕРБ-2014

ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ И СНИЖЕНИЯ ЦЕН НА НЕФТЬ
НА ЭКОНОМИКУ РОССИИ

-\$130
МЛРД

(РАСЧЕТ МИНФИНА)

ДЕВАЛЬВАЦИЯ-2014

49,5%

(РУБЛЬ К БИВАЛЮТНОЙ КОРЗИНЕ; ЗА ПЕРИОД
С 01.01.2014 ПО 28.12.2014)

РОССИЙСКИЙ IPO

По прогнозам аналитиков, 2014-й должен был стать годом массового выхода на биржу российских ритейлеров. Ждали весомых первичных размещений акций «Детского мира», «Обуви России», российского дивизиона Metro Cash & Carry, «Ленты» и других. Однако конъюнктура на рынках акционерного капитала не располагала к проявлению активности со стороны российских компаний. Единственное в 2014 году IPO провела сеть гипермаркетов «Лента» в феврале на Лондонской бирже, сумев привлечь \$952 млн. В какой-то степени это первичное размещение можно назвать юбилейным: оно стало 125-м (если считать все IPO компаний с российскими активами на отечественных и зарубежных биржевых площадках начиная с 1996 года).

1 ШТ.
\$952 МЛН

ДИНАМИКА РОССИЙСКИХ IPO

ГОД	ОБЪЕМ ПРИВЛЕЧЕННЫХ СРЕДСТВ, \$ МЛН	КОЛИЧЕСТВО IPO
2014	952	1
2013	3 194	5
2012	2 496	7
2011	4 673	9
2010	5 369	12
2009	57	3
2008	1 905	6
2007	36 165	32
2006	17 992	28
2005	4 909	14
2004	637	5
2003	14	1
2002	220	2
2001	0	0
2000	353	1
1999	144	1
1998	0	0
1997	0	0
1996	110	1

Источники: PBN Company, PwC, Preqveca

ТУРИСТИЧЕСКИЙ РЫНОК

-50% СНИЖЕНИЕ ТУРПОТОКА

166 ТЫС. ТУРИСТОВ
ПОСТРАДАЛО ИЗ-ЗА БАНКРОТСТВА ТУРОПЕРАТОРОВ ЛЕТОМ-ОСЕНЬЮ 2014 ГОДА

30% ОЖИДАЕМОЕ СОКРАЩЕНИЕ УЧАСТНИКОВ РЫНКА (ТУРОПЕРАТОРОВ И ТУРАГЕНТОВ) В 2015 ГОДУ, ПО ПРОГНОЗУ АТОР



ЧИСТЫЙ ОТТОК КАПИТАЛА

\$130 МЛРД

(ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА)

Отток капитала из России в 2014 году совсем немного недотянул до показателя кризисного 2008-го (\$133,7 млрд). Всего за десять последних лет — с 2005 по 2014 год включительно — из страны «ушло» \$418,5 млрд.

Источники: Банк России, Минэкономразвития

РОССИЙСКАЯ ОБОРОНКА

+20%

СРЕДНИЙ РОСТ ВЫРУЧКИ ЗА ГОД

Начиная с 2011 года мировой рынок вооружений ежегодно сокращает свои обороты на 2–4%. Продажи компаний из мирового Топ-100 в 2013-м составили \$402 млрд, говорится в опубликованном в декабре докладе Стокгольмского института проблем мира (SIPRI). При этом российский ОПК движется против рынка: продажи десяти отечественных оборонных холдингов, которые входят в мировой Топ-100, прибавили за год в среднем 20%. Этот рост аналитики SIPRI назвали результатом непрерывного вливания денег и закупок вооружений со стороны российского государства с середины 2000-х годов, что позволило оборонной промышленности модернизировать производственные мощности и сократить отставание от американских и западноевропейских производителей вооружения.

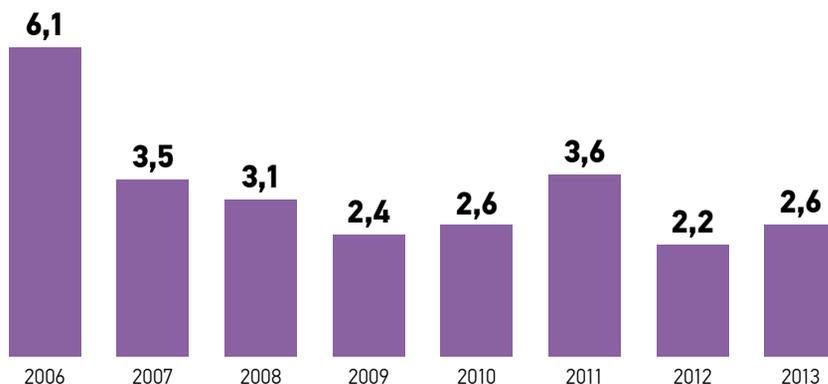
ТЯГА К ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ

2,6%

ОТ ЭКОНОМИЧЕСКИ АКТИВНОГО ВЗРОСЛОГО НАСЕЛЕНИЯ

Уровень предпринимательских намерений россиян в последние годы имел общую тенденцию к снижению — с отдельными небольшими всплесками в 2011 и 2013 годах. Среди непредпринимателей в 2013-м лишь 2,6% имели намерение открыть собственный бизнес, говорится в опубликованном осенью 2014 года восьмом российском докладе, подготовленном в рамках международного проекта «Глобальный мониторинг предпринимательства» коллективом Высшей школы менеджмента СПбГУ. По этому показателю Россия заняла последнее место среди всех 67 исследуемых стран.

% ПЛАНИРУЮЩИХ НАЧАТЬ СВОЙ БИЗНЕС



Источник: Global Entrepreneurship Monitor

ЕЛОЧНАЯ ИНФЛЯЦИЯ ЗА СЕМЬ ЛЕТ

120%

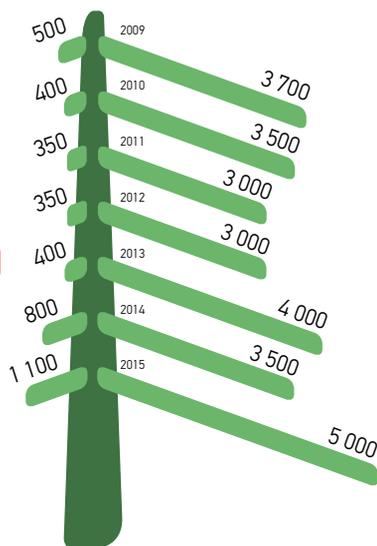
РОССИЙСКИЕ ЕЛКИ

35%

ИМПОРТНЫЕ ЕЛКИ

Источник: елочные базары Москвы

ЦЕНА НОВОГОДНИХ
ЕЛОК, РУБ. ЗА МЕТР



КРЕДИТОВАНИЕ

698

МЛРД Р

ОБЪЕМ ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В РОССИИ
ПО ИТОГАМ 2014 ГОДА

«Секвойя кредит консолидейшн» прогнозирует, что по итогам 2014 года объем просроченной задолженности достигнет 698 млрд рублей. Объемы просрочки увеличиваются преимущественно в сегменте необеспеченного потребительского кредитования — кредиты наличными, POS-кредитование, кредитные карты. На рост просрочки влияет несколько факторов: снижение реальных доходов населения, рост безработицы, ослабление рубля.

ЭФФЕКТ ОТ ОГРАНИЧЕНИЯ ИМПОРТА ПРОДОВОЛЬСТВИЯ

+19%

РОСТ РОССИЙСКОГО ПРОИЗВОДСТВА
СЛИВОЧНОГО МАСЛА

+14%

РОСТ РОССИЙСКОГО
ПРОИЗВОДСТВА СЫРА

По данным аналитиков центра «СовЭкон», пока основными «бенефициарами» введения ограничений импорта продовольствия из стран, поддержавших санкции в отношении России, стали производители сливочного масла и сыра. В мясной отрасли эффект не проявился столь ярко: за 10 месяцев прошлого года производство прибавило 11%. На отдельные отрасли санкции оказали очевидно негативное воздействие: в частности, сокращается выпуск рыбы и рыбной продукции.

РОССИЙСКИЙ АВТОРЫНОК

-20,3%

СОКРАЩЕНИЕ ИМПОРТА АВТОМОБИЛЕЙ В РОССИЮ
ЗА 10 МЕС. 2014 ГОДА

€15

МЛРД

ВОЗМОЖНЫЕ ПОТЕРИ НЕМЕЦКИХ АВТОКОНЦЕРНОВ ДО 2017 ГОДА ИЗ-ЗА ПАДЕНИЯ ПРОДАЖ В РОССИИ, ПО ПРОГНОЗУ ЦЕНТРА АВТОМОБИЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ УНИВЕРСИТЕТА ДУЙСБУРГА — ЭССЕНА

-18%

СНИЖЕНИЕ ПРОДАЖ АВТОВАЗА НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ
В 2014 ГОДУ (ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ)

+20%

ПЛАНЫ АВТОВАЗА ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВА
В 2015 ГОДУ

(ДАННЫЕ НА 1 НОЯБРЯ 2014 ГОДА)



ГАЙДАРОВСКИЙ ФОРУМ 2015 «РОССИЯ И МИР: НОВЫЙ ВЕКТОР»



Гайдаровский форум – это ежегодная международная научно-практическая конференция в области экономики.

Это значимое политико-экономическое событие в России, которое объединяет влиятельных экспертов, теоретиков и практиков со всего мира, представителей финансовых кругов и бизнес-элиты, известных мировых ученых и политиков.

Ежегодно участниками Форума становятся тысячи гостей и сотни журналистов. В 2014 году его участниками стали более 8000 гостей и 700 журналистов. Гайдаровский форум входит в тройку наиболее цитируемых экономических конференций в России.

Financial Times включила Форум в одно из пяти мировых бизнес-событий.

В пленарных дискуссиях Гайдаровского форума принимает участие премьер-министр РФ Дмитрий Медведев. Председателем оргкомитета Гайдаровского форума является первый заместитель председателя Правительства Российской Федерации Игорь Шувалов.

Гайдаровский форум был признан бизнес-событием года на вручении первой независимой премии The Moscow Times Awards -2013.



www.gaidarforum.ru

СЛОВЕСНЫЙ ПОРТРЕТ

РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ В 2014 ГОДУ

Размер слов-тегов на развороте пропорционален количеству их упоминаний в деловой прессе на протяжении 2014 года (с 1 января по 15 декабря); точное количество упоминаний приводится **НА ПЛАШКЕ** рядом с каждым словом. Частотный анализ по заказу «Бизнес-журнала» проведен компанией «Медиалогия».

Источники: «Бизнес-журнал», журналы Forbes, «Секрет фирмы», «Деньги», «РБК», «Эксперт», «Компания», газеты «Ведомости», «Коммерсант», «РБК-дейли».

АЛЕКСЕЙ КУДРИН, ЭКС-МИНИСТР ФИНАНСОВ (2000–2011), В СТАТЬЕ, НАПИСАННОЙ ДЛЯ «ВЕДОМОСТЕЙ», 21.11.2014

Мы упираемся в потолок развития из-за непрозрачности судов и правоохранительных органов, коррупции. Правоохранительные органы стали в плохом смысле мегарегуляторами экономической жизни.

ЭЛЬВИРА НАБИУЛЛИНА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ЦБ РФ, КОММЕНТИРУЯ ДЛЯ СМИ НЕОЖИДАННОЕ ПОВЫШЕНИЕ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ С 10,5 ДО 17%, 16.12.2014

Ослабление курса — сигнал для российской экономики адаптироваться к новым условиям. Мы должны научиться жить в новой зоне, ориентироваться в большей степени на собственные источники финансирования, проекты и дать шансы для импортозамещения.

СЕРГЕЙ ГЛАЗЬЕВ, СОВЕТНИК ПРЕЗИДЕНТА РФ, В ИНТЕРВЬЮ «КОММЕРСАНТЪ FM», 16.12.2014

Руководство Центрального банка запуталось в трех соснах, они не могут никак разобраться во взаимосвязи между процентными ставками, курсом валюты и инфляцией... В принципе, я могу объяснить, что они делают: у них на вооружении стоит американская методика работы со спекулятивным рынком, которой их обучили, наверное, где-то в Вашингтоне или в другом городе.

АРКАДИЙ ДВОРКОВИЧ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ, В ИНТЕРВЬЮ «ВЕДОМОСТЯМ», 22.12.2014

При тех издержках, которые у нас есть в экономике, рассчитывать, что рост будет 5% в год, нельзя. [Одна из составляющих роста —] снижение барьеров, в том числе бюрократических, чтобы сократить издержки ведения бизнеса в России. Если денег мало, нужно давать свободу.

Какие слова определяли восприятие экономической жизни в России в 2014-м? «Бизнес-журнал» и аналитическая компания «Медиалогия» подвергли информационное поле скрупулезному частотному анализу и представляют результат в наглядном виде — вместе с наиболее важными высказываниями агентов информационного поля, сделанными под занавес прошлого года.

ВАЛЕНТИНА МАТВИЕНКО, СПИКЕР СОВЕТА ФЕДЕРАЦИИ, НА ВСТРЕЧЕ ПРЕЗИДЕНТА РФ С ПАРЛАМЕНТАРИЯМИ, 22.12.2014

Может быть, нам нужна была такая встряска, чтобы начать новую индустриализацию... И нет никаких оснований для паники.

1 587

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ

ИНВЕСТИЦИИ

21 948

НАЛОГИ

10 916

ИНФЛЯЦИЯ

4 980

КУРС РУБЛЯ

5 189

АЛЕКСЕЙ УЛЮКАЕВ, МИНИСТР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РФ, В ИНТЕРВЬЮ «ВЕДОМОСТЯМ», 18.12.2014

Мы попали в идеальный шторм — и, наверное, это не случайно. Потому что в каком-то смысле этот шторм мы сами и готовили. В части структурного кризиса это результат недореформированной экономики и всего того, что мы не сделали.

КРИЗИС

14 929

НЕФТЬ, ГАЗ

20 019

МИХАИЛ ЛЕОНТЬЕВ, ТЕЛЕПУБЛИЦИСТ И ПРЕСС-СЕКРЕТАРЬ «РОСНЕФТИ», В ЭФИРЕ «РУССКОЙ СЛУЖБЫ НОВОСТЕЙ», 16.12.2014

Центробанк утверждает, что он не отвечает за экономический рост, только за рубль. Ну вот на могиле российской экономики и будет написано: «Рубль стоял крепко». Монетарная политика ЦБ, которую осуществляли еще до Набиуллиной, загнала экономику в рецессию. Без всяких санкций, без всего — просто курсовой политикой.

ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ, В ИНТЕРВЬЮ ПРОГРАММЕ «ВЕСТИ», 13.12.2014

Надо немножко запастись терпением и посмотреть на то, как будут развиваться события, потому что мы уже проходили кризисы, и в конечном счете все равно происходил отскок, рубль укреплялся. Поэтому сейчас самое главное — не суетиться. Я уверен, что все будет нормально.

1 650

МАЛЫЙ БИЗНЕС

5 353

ТАРИФЫ

3 547

СТАГНАЦИЯ, РЕЦЕССИЯ

13 624

УРЕДНИТЕЛИ

ДЕВАЛЬВАЦИЯ

2 349

ТИЦЦИИ

САНКЦИИ

18 612

ИННОВАЦИИ

3 787

СЕРГЕЙ МИТРОХИН, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПАРТИИ «ЯБЛОКО», НА ЗАСЕДАНИИ СОВЕТА НЕПАРЛАМЕНТСКИХ ПАРТИЙ, ПОСВЯЩЕННОМ РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, 26.11.2014

Бенефициаром господдержки становится не честный бизнес, а прикормленный, который связан с госструктурами, выигрывает все тендеры, какие законы ни напиши. Это небольшой круг, как принято выражаться, ограниченных людей. Это бизнес, с одной стороны, лоббистский (на него работают чиновники), а с другой стороны, рейдерский.

СЕРГЕЙ ДУБИНИН, ЭКС-ГЛАВА ЦЕНТРОБАНКА РФ (1995–1998), ВЫСТУПАЯ НА ФОРУМЕ АДАМА СМИТА В ЛОНДОНЕ, 02.12.2014

Экономисты в течение долгого времени убеждали всех, что с падением цен на нефть мы вступим в сложный социальный и экономический кризис. Поэтому, когда он начался, некоторая паника, в том числе в банковском секторе, стала очевидна... Стабилизация произойдет, но, к несчастью для российской банковской системы, скорее всего, на неблагоприятном для нее уровне.

СЕРГЕЙ ПАВЛЕНКО, ЭКС-РУКОВОДИТЕЛЬ РОСФИННАДЗОРА (2004–2012), В ИНТЕРВЬЮ ТЕЛЕКАНАЛУ «ДОЖДЬ», 13.12.2014

Мы не находимся еще в экстренной ситуации, потому что экстренная ситуация будет в следующем (2015) году, когда корпорациям нужно будет заплатить 150 млрд зеленой. Если цена на нефть не будет подниматься, то тогда валютные резервы подойдут к критической оценке.

КОНКУРЕНЦИЯ

6 793

Подведены итоги Четвертой Премии в области инноваций «Время инноваций-2014»



Презентация очков виртуальной реальности Fibrum

11 декабря в Конгресс-центре Технополис Москва состоялась церемония награждения лауреатов четвертой всероссийской премии в области инноваций «Время инноваций - 2014» - независимой награды, вручаемой за лучшие проекты и практики по стимулированию, продвижению и внедрению инновационных разработок.

На протяжении последних четырех лет каждый год в рамках проекта презентуются инновационные проекты и продукты из совершенно различных сфер — от специализированных технологий, применяемых узконаправленными специалистами, и социальных новшеств до новомодных гаджетов и бытовых устройств. «Для компании Nobo участие в данном мероприятии — это прекрасная возможность донести обществу информацию о новых разработках, инновационных продуктах и решениях, которые могут качественно изменить жизнь людей», - объясняет участие компании в проекте директор по безопасности Олег Ерёмченко.

Ежегодно в конкурсном отборе принимает участие око-



Smart Architects — бюро, основной задачей которого является помогать компаниям в управлении корпоративной архитектурой. Миссия компании — способствовать повышению зрелости и культуры российского бизнеса, оказывая услуги по внедрению инноваций — начиная с малого, глобально менять бизнес клиентов. Реализованный Smart Architects для ОАО «Газпромнефть» проект «Формирование практики управления корпоративной архитектурой» признан «Организационно — управленческой инновацией года». На фото — генеральный директор компании Юрий Орлов.

ло ста компаний-участников — как новичков, так и тех, для кого участие в премии становится уже практически традиционным. «Для нас очень почетно вновь оказаться в числе лауреатов премии «Время инноваций», — говорит Маргарита Федосеева, директор по маркетингу компании ASUS в России, странах СНГ и Балтии. — Девиз нашей компании — «In search of incredible» («В поисках невероятного») — свидетельствует о стремлении к поиску и разработке самых инновационных устройств, делающих жизнь людей лучше и ярче. Мы стремимся создавать гармонию между технологиями и чувствами людей, когда каждое устройство и функция соответствуют нашим многогранным потребностям. В итоге мы создаем продукты с инновационными форм-факторами, которые предоставляют пользователям безграничные возможности для персонализации. В числе таких решений были созданы, например, трансформируемые ноутбуки, планшеты, смартфоны, ноутбуки с двумя экранами, устройства с сенсорными экранами. Мы верим: за инновациями — будущее!» В числе лауреатов и дипломантов Премии – 2014: Nobo. ТД «Белая Гвардия» — эксклюзивный дистрибьютор оборудования Nobo в России; компания «Такском»; МАУКОР; компания ASUS; «Смарт Архитектс»; Коммуникационная группа АГТ; ОАО «Газпром нефть»; ОАО «РЖД»; портал PR News; ОАО «МТС»; ОАО «МегаФон»; ОАО «Аэрофлот - российские авиалинии»; Центр энерго-эффективности ИНТЕР РАО ЕЭС; ОАО «Системный оператор Единой энергетической системы»; ОАО «Вымпелком», ОАО «РАО Энергетические системы Востока», АКГ «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» (GGI).

За все время своего существования премия завоевала авторитет и уважение делового сообщества. «Такском» всегда являлся инновационной компанией, еще 14 лет назад предоставив бухгалтерам возможность сдавать отчетность в электронном виде. Мы гордимся полученной премией и высокой оценкой делового сообщества. Это стимулирует нас работать и совершенствоваться», — комментирует Василий Зудин, руководитель департамента маркетинга и рекламы компании.

Все гости церемонии сошлись во мнении, что проведение премии становится все более актуальным - именно сейчас, в условиях противостояния Западу, как никогда, важны поощрения инновационной активности бизнеса в любых их проявлениях. Так, во время своего выступления старший вице-президент МАУКОР, управляющий партнер ВТЕ Максим Никитин отметил, что «продвижение российских инноваций в широкие слои бизнеса особенно важно сейчас, когда мы столкнулись с новыми вызовами. Для снижения зависимости от зарубежных производителей МАУКОР создал крупнейший в России ремонтный центр банковского оборудования. Признание центра важной инновацией для страны будет способствовать развитию отечественной экспертизы в этой области».

Премия инициирована Фондом «Социальные проекты и программы» при поддержке Министрства экономического развития Российской Федерации, Российской Венчурной компании, Департамента науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы. В состав экспертного совета Премии традиционно входят признанные эксперты в области науки, инноваций, авторитетные общественные деятели и представители бизнес-сообщества.



Андрей Полозов-Яблонский,
ОАО «Аэрофлот - российские авиалинии»



Василий Зудин, «Такском»



Андрей Милехин, Холдинг РОМИР



Тамара Меребашвили, Центр
энергоэффективности
ИНТЕР РАО ЕЭС



Олег Ерёмко, NOVO



Максим Никитин, МАУКОР



Дмитрий Тимофеев, ОАО «РАО
Энергетические системы Востока»



Маргарита Федосеева, ASUS



Технологическая «изюминка» церемонии — РОБОТРОН

КТО СТОИТ ЗА ОБВАЛОМ РУБЛЯ И ЧТО ИМ ЗА ЭТО БУДЕТ?

КОНТЕКСТ

В 2014 году российский рубль стал рекордсменом среди 170 валют по скорости девальвации, подешевев почти вдвое к доллару и евро. В декабре курс доллара и евро пробил исторические максимумы в 80 и 100 рублей соответственно.

4 декабря Владимир Путин в послании Федеральному собранию обвинил в ослаблении рубля валютных спекулянтов и призвал ЦБ и правительство принять жесткие меры. «Власти знают, кто эти спекулянты, и инструменты влияния на них есть, — сказал президент. — Пришло время воспользоваться этими инструментами».

На пресс-конференции 18 декабря Владимир Путин значительно смягчил свою риторику в отношении валютных спекулянтов, сказав, что их деятельность «вполне соответствует практике любой рыночной экономики». «Они появляются всегда, когда можно заработать деньги, — пояснил он. — Не украсть, а именно поработать на рынке, создавая для себя благоприятную ситуацию».

БОРИС ТИТОВ
уполномоченный
при президенте
РФ по защите прав
предпринимателей



Биржевые спекуляции — это нормальное рыночное явление, но, конечно, нельзя позволять спекулянтам ронять национальную валюту. Не они должны определять ее стоимость. Сейчас нужно исходить из имеющейся ситуации и выстроить такую денежно-кредитную политику, которая смогла бы выправить положение — удержать рубль и дать нашим промышленным предприятиям возможность развиваться в условиях отсутствия внешнего фондирования. Простых рецептов тут нет, так как на рубль оказывают давление внешние факторы — санкции и дешевеющая нефть. Среди более адекватных обсуждаемых мер — повышение норм резер-

вирования под сделки с валютой. Это не менее сильный аргумент, чем повышение процентной ставки, и бьет он как раз по спекулянтам, а не по промышленности. Можно ввести налог Тобина¹, то есть обложить налогом сделки по конвертации валюты и сделать налоговые вычеты для тех, кто закупает конкретные товары. В любом случае сейчас повышенная процентная ставка ЦБ вгоняет нас в кризис ликвидности. Макроэкономический показатель М2 (соотношение денежной массы к ВВП) снизился в России до 44%, а после уплаты налогов сократится еще. Это притом, что он у нас один из самых низких в мире. Если не пустить деньги в промышленность, то нас ждет череда банкротств, изъятий залогов, кризис неплатежей и другие «прелести» 1990-х. При

1 Налог на операции с иностранной валютой, предложенный в 1972 году Нобелевским лауреатом по экономике Джеймсом Тобином (1918–2002). Тобин полагал, что такой налог при ставке 0,1–0,25% сделает невыгодными краткосрочные валютные спекуляции, но при этом не окажет отрицательного воздействия на привлечение иностранных инвестиций в страну. О предложении Тобина часто вспоминают в периоды валютных кризисов.

этом, чтобы не разгонять инфляцию, деньги должны идти не к потребителям, а именно в промышленность. И между этими деньгами для промышленности и валютным рынком нужно выстроить «великую китайскую стену», то есть проработать комплекс механизмов по недопущению скупки валюты на эти кредиты.

АНДРЕЙ НЕЧАЕВ
председатель партии
«Гражданская
инициатива», министр
экономики РФ
(1992–1993)



Если говорить об обвале рубля, то не стоит забывать и о влиянии на национальную валюту ряда фундаментальных факторов, к которым можно отнести общую слабость российской экономики, высокий уровень инфляции, не связанный с девальвацией, неблагоприятный инвестиционный климат (и как результат — гигантский отток капитала, который в этом году станет рекордным) и, конечно же, падение цен на нефть. И когда все это толкает рубль вниз, активные игроки валютного рынка, естественно, пытаются этим воспользоваться. Кто они? В первую очередь — банки, покупающие валюту не по поручению клиентов, а за счет собственных средств или остатков на счетах и вкладах. И здесь просто напомним, что в нашей банковской системе ключевую роль играют госбанки. Во вторую очередь это экспортеры, не продающие валютную выручку, «закрывающие» ее на счетах и снижающие тем самым ее предложение на бирже. И среди таковых опять же немало госкомпаний. Ну и, наконец, есть еще население страны, предъявляющее сейчас ажиотажный спрос на валюту. И поскольку первые две группы игроков власть «прижимать», видимо, не готова (хотя сделать это просто, ведь власти они все-таки подконтрольны!), то очень не хотелось бы, чтобы вся эта борьба с так называемыми спекулянтами превратилась в борьбу лишь с собственными гражданами.

В любом случае повлиять на поведение спекулянтов не сложно. Решение о повышении ключевой ставки можно назвать правильным, хотя и несколько запоздалым. Наряду с этим ЦБ уже обнародовал и комплекс других мер, которые должны поспособствовать стабилизации рубля. Это изменение правил резервирования, переоценки ценных бумаг и валютных составляющих, регулирования валютных позиций для банков и другие механизмы финансирования будущих валютных затрат экспортеров. И все эти меры абсолютно адекватны, хотя желание помочь «друзьям» — крупным госкомпаниям — между строк там все же явно читается.

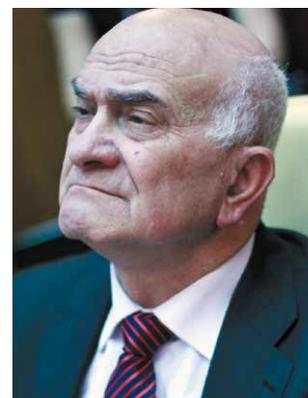
Есть в арсенале государства и всякого рода административные ограничения, крайней формой которых может стать, к примеру, отмена валютных вкладов. Но, слава богу, и президент страны, и руководство ЦБ декларируют, что такую возможность они даже не рассматривают, иначе это была бы просто катастрофа.

ГАРЕГИН ТОСУНЯН
президент Ассоциации
российских банков



Не стоит думать, что основные участники спекуляций — исключительно банки. Действительно, какие-то возможности для этого у них есть, однако главных выгодополучателей все же следует искать среди экспортеров с валютной выручкой. В любом случае инструментов воздействия у Центробанка хватит на всех — начиная от отключения спекулятивных участников от биржи до мер, связанных с прямым удорожанием денег. И хотя так делать неправильно, зато эффект будет моментальным. Совсем другое дело — давать бизнесу возможность для развития, обещать, что выгоднее развиваться в рублевой зоне, и для этого делать ее доступнее по цене и разумным границам. Но это уже долгая и трудоемкая работа. И начинать заниматься ею следовало как минимум пять лет назад. Для этого нужно было, соответственно, рефинансировать всю банковскую систему, постоянно стимулировать рынок кредитования, расширять его, а не просто устанавливать в одночасье заградительные ставки. От этого национальная валюта вряд ли вернется на нормальный уровень. Конечно, если здоровье сильно пошатнулось, нужно принимать сильнейшие антибиотики, но ведь и до такой острой стадии болезнь лучше не доводить. «Заболевание» экономики проще перенести, когда у тебя процентные ставки не двузначные, когда в погоне за якобы низкой инфляцией в условиях низкой монетизации ты не пытаешься «додавить» рынок, а, наоборот, его развиваешь — в том числе и с помощью кредитования.

ЕВГЕНИЙ ЯСИН
научный руководитель
НИУ ВШЭ, министр
экономики РФ в 1994–
1997 годах



Наша основная проблема заключается в том, что для стабилизации валютного рынка одновременно используются инструменты из разных наборов, необходимых для его упорядочения. С одной стороны, предпринимаются шаги, которые ведут к достижению равновесия на этом рынке, к тому, чтобы сделать его более нормальным. Это, к примеру, ноябрьский переход к плавающему курсу, отказ от плановых интервенций (впервые в истории рубль отпустили в свободное плавание, и это значит, что золотовалютные запасы страны больше не будут уходить на его искусственное поддержание). Это декабрьское повышение учетной процент-

ной ставки. С другой стороны, в то же время «Роснефти» оказывается непонятная помощь. И все это происходит параллельно. Такая противоречивость политики заметна для игроков рынка, и они, естественно, реагируют на это: вывозят капитал, начинают искать какие-то выходы по наилучшему размещению своих активов, приобретают валюту, сбрасывают рубли — и делают это все с большей энергией, поскольку боятся не успеть и проиграть.

ДМИТРИЙ АБЗАЛОВ президент Центра стратегических коммуникаций



На мой взгляд, все спекулянты, в отношении которых президент призывал принять жесткие меры, в определенной степени уже наказаны. Финансовые организации получили повышенную ключевую ставку, экспортерам теперь придется продавать валютные остатки. И подобных инструментов экономического воздействия вполне достаточно. Ведь основная задача власти сейчас — сделать так, чтобы не закошмарить наш бизнес, чтобы валютный рынок вообще остался в России. И вряд ли дело дойдет до жестких административных мер, связанных, например, с ограничением на снятие или покупку валюты, как это происходит сейчас на Украине, или до введения уголовной ответственности за спекуляции в сфере валютного рынка, как это предложил председатель Следственного комитета РФ Александр Бастрыкин. Так под статью смогут подвести любого россиянина, собравшегося, скажем, поменять валюту.

АНАТОЛИЙ АКСАКОВ заместитель председателя Комитета Госдумы РФ по финансовому рынку, президент Ассоциации региональных банков России



Основные игроки валютного рынка известны — крупнейшие банки, ряд больших компаний. Валютная спекуляция — это естественная операция на биржевом рынке. Другое дело, что регуляторы всех стран используют свои рычаги воздействия на курс национальной валюты — изменение ставок рефинансирования, валютные интервенции, предоставление ликвидности банкам и т. п. Именно о таких инструментах и должна идти речь. Любой валютный спекулянт перестанет играть исключительно на понижение рубля, если знает, что Центробанк может сы-

грать на повышение. И именно такой подход лучше всего отбивает охоту опускать рубль. Об «административных мерах» речи не идет: это означало бы запрет на свободу биржевой деятельности, что крайне негативно как для курса национальной валюты, так и для состояния отечественной экономики. Хотелось бы, чтобы вопрос о валютном регулировании решался без политической и популистской подоплеки. Это исключительно финансовый, экономический вопрос, и я бы не хотел, чтобы здесь начался поиск виновных или «охота на ведьм». Это намного сильнее подтолкнет рубль вниз, чем любые биржевые операции. У российского регулятора достаточно инструментов и ресурсов для того, чтобы сделать колебания курса рубля более управляемыми. Возможно, он несколько запаздывает с этими мерами, но отладка такой работы налицо — и рубль заметно укрепился в сравнении с недавними минимумами.

ИГОРЬ КОСТИКОВ председатель совета «Союза потребителей финансовых услуг», председатель ФКЦБ РФ в 2000–2004 годах



Это не проблема — определить, кто является крупным оператором (чтобы не говорить «крупным спекулянтом») на валютном рынке. Для этого Центробанку достаточно просто опубликовать статистику соответствующих операций. Что касается повышения ключевой ставки ЦБ в ночи², то это решение, на мой взгляд, от лукавого. В качестве своего первого комментария на это событие я сразу же высказал предостережение, что это может привести к валютной спирали. Что в итоге и произошло.

Я могу перечислить ряд других, более действенных мер, находящихся в распоряжении Центробанка, которые тот давным-давно мог применить. Первое — это установление банковской комиссии за операции на валютном рынке. В частности, я не вижу никакой проблемы в том, чтобы ЦБ обязал биржу, регулятором которой он, собственно говоря, и является, увеличить комиссию на валютные операции до 2%. Это могло бы сразу убрать с рынка огромное количество спекулянтов. Есть у ЦБ еще и такой инструмент, как установление повышенного резервирования по открытым валютным позициям. К примеру, совершенно спокойно можно было бы установить двухсотпроцентное резервирование, и я вас уверяю, что большинство банков ограничило бы свои открытые валютные позиции только тем, что им необходимо для текущей работы.

БЖ

2 В ночь на 16 декабря Банк России неожиданно повысил ключевую ставку с 10,5 до 17%.

II Бизнес-форум

26 февраля 2015 г.

отель «Холидей Инн Московские Ворота»
Санкт-Петербург,
Московский пр., д. 97А

При поддержке:



Организатор:



Эффективные пути повышения конкурентоспособности операторов связи в мегаполисах



Более **200** участников

Более **40 докладчиков** – операторов, регуляторов и поставщиков оборудования и сервисов

Более **40 инфопартнеров**

Поддержка ведущих отраслевых ассоциаций и объединений деятелей рынка

Расширенная выставка производителей и интеграторов телекоммуникационных решений

Ключевые темы форума:

- «Умные столицы»: результаты и планы развития ИКТ-проектов в сфере «умный город» в Москве и Санкт-Петербурге. Вклад операторов в инновационное развитие городской инфраструктуры
- Пути развития и возможности операторов связи в новых экономических условиях
- Воздушные линии связи в Москве и Санкт-Петербурге: перспективы инвентаризации и переноса в кабельную канализацию
- Оптимизация телеком-инфраструктуры «большого города» и эффективные пути повышения доходности операторской деятельности
- Нужна ли рынку связи мегаполисов возможность покупать, продавать и арендовать отдельные волокна в многожильном оптическом кабеле
- Проблемы развития инфраструктуры операторов связи в условиях мегаполиса и пути их решения
- Малые соты большого города: планы развития инфраструктуры small cells в двух столицах
- Совместное использование инфраструктуры связи в Москве и Санкт-Петербурге: текущая ситуация
- Городские порталы госуслуг как драйвер развития электронного правительства

Календарь IT-мероприятий:



Стратегический медиапартнер:



HR-партнер:



Отраслевой партнер по безопасности:



Информационные партнеры:



Реклама

МИСТЕР И МИССИС

ШЕРИНГ

НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА
ЯНА АРЖАНОВА

Светлана Решетняк живет в поселке Новоайдар Луганской области, совсем неподалеку от зоны военных действий. Ее односельчане давно сидят без работы, а Светлана, даже несмотря на перебои с доступом в интернет, ухитрилась заработать в ноябре очень приличные для поселка деньги — более 21 тыс. рублей. Она типичный представитель экономики шеринга, рационально использующий имеющийся ресурс (в ее случае — время). Держаться на плаву ей удастся с помощью онлайн-сервиса личных поручений, для которого она уже несколько лет выполняет заказы.

В экономике шеринга человек легко превращается из потребителя товаров и услуг в их поставщика. Немецкий домохозяин, установивший для экономии на крыше своего дома солнечные батареи, в солнечный день отдает «излишки» электроэнергии в общую сеть — и энерго сбытовая компания ему должна. Все устроено рационально и взаимовыгодно.

Технические решения и платформы, обеспечивающие доступ людей к ресурсам друг друга, запускают в экономике новые механизмы. Люди передают в экономический оборот свои избыточные активы, ранее лежавшие под спудом, перераспределяют их и получают доход. Совместное потребление развивает принципиально новые экономические и социальные отношения между людьми, обеспечивая общий доступ к товарам, услугам, данным и компетенциям по принципу «равный равному». Все это стало возможно благодаря укреплению доверия среди незнакомых людей, которое стало расти вместе с появлением форм обратной связи, рейтингов и систем безопасной оплаты. Основными драйверами экономики обмена эксперты называют рост населения, глобальную рецессию, заставляющую людей ограничивать себя в потреблении, а также усиление роли возникающих виртуальных сообществ.

Традиционный бизнес вдруг почувствовал конкуренцию с неожиданной стороны — организовавшихся при помощи онлайн-платформ частных лиц. Сервисы поиска попутчиков отнимают клиентов у транспортных компаний, площадки по сдаче жилья в краткосрочную аренду — у отельеров, а армия пользователей фрилансерских ресурсов — у дизайн-бюро. Слово для этого феномена уже найдено: экономика шеринга (от английского «делиться»). *Это экономика обмена свободными ресурсами и коллективного потребления.*

Светлана Решетняк получила возможность зарабатывать себе на жизнь в условиях, когда традиционная экономика не позволила бы ей этого сделать. Она вряд ли отдает себе отчет в том, что является частью нового мощного тренда, который нарастает с каждым годом, вовлекая все больше людей и открывая для предпринимателей новые ниши. Когда Петр Щекочихин, сооснователь Workzilla.com (именно там Светлана Решетняк находит свои заказы), задумывал свой проект, он руководствовался простой и рациональной идеей: коль скоро есть люди, которые дни напролет проводят перед компьютером, то почему бы им не делиться своим свободным временем, не продавать с выгодой тем, у кого его нет? «Такие платформы, как наша, позволяют эффективнее использовать человеческие ресурсы», — резюмирует Щекочихин.

Экономику совместного потребления эксперты называют экономикой будущего, прогнозируя, что постепенно люди станут все больше оказывать друг другу услуги напрямую, на базе самых разных бизнес-моделей — от совместных за-



НОВЫЕ ЛЮДИ — СТОЛПЫ ЭКОНОМИКИ ШЕРИНГА, С КОТОРЫМИ ВСЕ БОЛЬШЕ ПРИХОДИТСЯ СЧИТАТЬСЯ БИЗНЕСУ

1

ПРЕДПОЧИТАЮТ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ВЕЩАМИ, А НЕ ВЛАДЕТЬ ИМИ

Особенно если речь идет
о дорогих предметах
длительного пользования

2

ГОТОВЫ ДЕЛИТЬСЯ

Или сдавать в аренду
любую имеющуюся
в распоряжении
собственность (будь
то зонтик или квартира)

3

СВЕРХ- РАЦИОНАЛЬНЫ

Одержимы идеей
эффективного
использования
ресурсов. Презируют
статусное потребление
и «сверхпотребителей»

4

БОЛЬШИЕ КОЛЛЕКТИВИСТЫ

Приветствуют любые идеи
совместного потребления
и коммунального
использования
чего бы то ни было.
Коворкинги, райдшеринг,
карпулинг — их стихия

5

ЛЕГКО ПРЕВРАЩАЮТСЯ ИЗ ПОТРЕБИТЕЛЯ В ПОСТАВЩИКА

Взяв попользоваться
чужую дрель или миксер,
с радостью отдадут
напрокат кому-нибудь
свою бензопилу или утюг

купок и продажи подержанных вещей до сервисов по подбору попутчика и краткосрочной аренды жилья в «частном секторе».

Принять на постой в свободной комнате приезжего — невелика транзакция. Но когда таких транзакций становится много, они превращаются в значимый экономический феномен. В прошлом году в Бразилии во время чемпионата мира по футболу частный сектор разместил более 100 тыс. приезжих болельщиков — какая потеря для отельеров! Через сервис Airbnb жилье у местного населения нашли туристы более чем из 150 стран. А хозяева «номерного фонда Airbnb» за период чемпионата в общей сложности заработали примерно \$38,8 млн. В среднем, по данным Airbnb, хозяин квартиры в Рио-де-Жанейро смог получить за этот месяц \$4 тыс. — в четыре с лишним раза больше ежемесячной зарплаты бразильцев.

«Шеринговая экономика — самое гуманное проявление экономики: в его основе лежит бескорыстный посыл», — рассуждает директор социальной кредитной сети Webtransfer Александр Чехов. Действительно, с появлением этого тренда общество потребления стало заметно трансформироваться: люди получили возможность делиться друг с другом. И если начинали они с простого обмена информацией, то и переход на обмен ресурсами не заставил себя долго ждать.

Семь лет назад Максим Каракулов с несколькими компаньонами рассуждал примерно так же, запустив сервис по обмену дарами «Дарудар». «Мы подумали: если люди с помощью онлайн-сервисов готовы делиться своим временем и знаниями, то наверняка согласятся делиться чем-то материальным», — рассказывает Каракулов. — Например, вещами, которыми сами перестали пользоваться. Ведь кому-то эти вещи необходимы именно сейчас». В настоящий момент у сервиса «Дарудар» 280 тыс. зарегистрированных пользователей в России, Белоруссии, Казахстане, Молдове и на Украине. За все время существования проекта было подарено более 2,5 млн даров. «Наша миссия — сделать безвозмездное дарение привычной социальной практикой, не уступающей по масштабам и возможностям практике денежного обмена», — говорит Максим Каракулов. — Мы хотим стать мировым лидером среди сервисов дарения, это место сейчас вакантно».

Как показывает практика, кризисные явления, происходящие в экономике, только усиливают эту тенденцию: люди вынуждены пересматривать свое отношение к расходам, а с другой стороны — проводить ревизию своих возможностей. Во время кризиса 2008 года, по подсчетам Антона Мажирина, основателя портала FL.ru (российский лидер среди фриланс-бирж), рост его компании составил 30%.

ОТ КАЖДОГО ПО...

История американского стартапа Airbnb, который перевернул мир туристической индустрии, началась в 2007 году, когда его основатели решили попробовать сдать комнату посетителям отраслевой конференции для дизайнеров в Лос-Анджелесе. Все гостиницы в тот момент оказались переполнены, поэтому комната, в которой компаньоны разместили три надувных матраца, пользовалась большим успехом. Первые сделки вдохновили молодых людей на создание сайта, посредством которого любой человек мог бы сдавать в аренду свою квартиру или дом. Впоследствии стартап стал одним из лучших «выпускников» известного бизнес-инкубатора Y Combinator, в него вложился ряд венчурных фондов, включая Sequoia

Capital. В прошлом году, сообщают в компании, услугами Airbnb воспользовались более 16 млн путешественников. Комиссия Airbnb составляет 3% с арендодателя и 6–12% с арендатора (в зависимости от срока и стоимости аренды).

Катализатором новых отношений стал интернет. Чем легче поиск информации об имеющихся ресурсах, чем удобнее и безопаснее ими делиться, тем больше в системе участников. «В подобной схеме прежде всего умирают посредники, которые раньше играли роль канала информации и зарабатывали на том, что, в отличие от конечного потребителя, имели доступ к ресурсам», — говорит Антон Мажирин. По его мнению, на экономику шеринга работают сразу два фактора — улучшение качества коммуникаций, а также увеличение количества параметров, по которым оцифровывается каждый конкретный человек: «Чем больше станет оцифровываться мир вокруг нас, тем больше появится оснований для возникновения шеринговой коммуникации. Люди и сегодня с большим удовольствием имеют себя «оцифровывают». Однако со временем объем информации о человеке будет только накапливаться, пока в результате мы не увидим цифровую копию человека. Таким образом, пользователи смогут быстро ориентироваться в том, каким ресурсом обладает определенный человек и какая у него репутация. Именно так выглядит модель «плоского» общества, к которому мы постепенно движемся: каждый человек в этом обществе становится брендом, обладающим определенным набором качеств, компетенций и ресурсов».

Конечно, пока это футурологическая картинка. Для многих сегментов рынка еще актуален ряд проблем, которые сдерживают наступление альтернативной экономики. В их числе — транзакционные издержки. «Тот, кто решит проблему сбора сверхмелких ресурсов и сумеет построить обратный процесс — раздачу сверхмелких фракций из концентрированного ресурса, фактически открывает вечный источник, священный Грааль», — считает Георгий Афанасьев, директор «Экспертной сети в промышленности и энергетике». — Пока же процессуальные ограничения во многих сферах довольно значительны». Афанасьев приводит в пример работу благотворительных фондов: для того чтобы раздать всего один миллион, нужно потратить в лучшем случае два, обеспечив процессы сбора данных, анализа, контроля и т. д. Эту проблему ощущают и в компании «Дарудар» — социальной сети, с помощью которой члены сообщества могут обмениваться друг с другом дарами. Разумеется, оптимизация технологий, которой занимаются основатели компании, помогает снять часть издержек. Однако все-таки они ощутимы. «Мы стараемся уменьшить их настолько, чтобы дарение между незнакомцами стало проще и привлекательнее, чем обмен на возмездной основе, к которому все привыкли», — объясняет сооснователь портала Максим Каракулов. Издержки в случае с «Дарударом» складываются из нескольких частей: так, дарителю нужно время, чтобы оформить свой дар и выбрать из круга желающих определенного человека. Самое узкое место в этом процессе — физическая передача подаренной вещи. В сообществе «Дарудар» эту проблему решает традиция встреч участников, проходящих в каждом городе по своему расписанию. Например, в Москве люди обмениваются дарами по пятницам, встречаясь по вечерам неподалеку от метро «Трубная». Чтобы упростить процесс сбора и раздачи даров, сообщество выбирает «связных», которыми выступают люди, работающие в центре города.

В течение рабочего дня дарители завозят им свои дары, а одариваемые — забирают в удобное для себя время.

По словам Алексея Лазоренко, руководителя сервиса поиска попутчиков BlaBlaCar в России и на Украине, главный вызов для площадок экономики шеринга состоит в том, чтобы обеспечить в одном и том же месте достаточный объем спроса и предложения. Эффективность проекта здесь имеет почти линейную зависимость от количества вовлеченных пользователей «здесь и сейчас». «Только тогда механизм начинает работать — если, конечно, сам сервис сделан с умом и действительно несет реальную ценность для пользователя, — рассуждает Лазоренко. — Именно здесь кроется причина неудач мелких игроков». По словам Алексея, для формирования критической массы «здесь и сейчас» требуется немало финансовых, то есть маркетинговых и пиар-усилий, что зачастую невозможно для небольших команд энтузиастов. «Без ресурсов, — заключает Лазоренко, — очень трудно дать пользователю то, ради чего он пришел».

ГРААЛЬ ШЕРИНГА

Концепции райдшеринга и карпулинга¹, хорошо знакомые американцам и европейцам, в России нашли не менее плодородную почву. На реализацию идеи подбора попутчиков нацелены многие российские сервисы, предлагающие выгодную альтернативу такси и общественному транспорту — в виде частного авто, которое можно использовать совместно с незнакомцами. Менее года назад на российском рынке появился крупный французский игрок — сервис BlaBlaCar. Как и в некоторых странах, компания вышла на рынок, купив местный стартап по поиску попутчиков — «Подорожники».

В основе сервисов райдшеринга лежит простая идея — помочь частным водителям и попутчикам найти друг друга. Ведь и тем и другим это может принести выгоду. Обычные люди сэкономят на поездках, а водители — компенсируют или даже полностью покроют расходы на бензин за счет попутчиков. Пользоваться райдшеринговыми сервисами не сложно: находишь необходимый маршрут на определенную дату, выбираешь из предложенного списка водителей подходящего, связываешься с ним и бронируешь место в машине. Сторонники экономики совместного пользования убеждены в том, что модель райдшеринга затрагивает интересы абсолютно большинства граждан: обычных людей, которые ежедневно добираются на работу на общественном транспорте, работодателей, вынужденных решать вопросы с парковкой машин сотрудников, городских чиновников, заинтересованных в разгрузке дорог в часы пик, и путешественников с ограниченным бюджетом. Чаще других к райдшерингу прибегают молодые люди, привыкшие пользоваться сервисами обмена музыкой и фильмами через интернет. В Европе и США райдшеринг — обычная модель использования авто на протяжении многих десятилетий, особенно для поездок на работу или с места работы в пригороды. Сейчас BlaBlaCar присутствует в 13 странах мира, а общее количество его пользователей перевалило за 10 миллионов. При этом соос-

1 Райдшеринг — от англ. «поездка» и «делиться» (подбор попутчика, который частично или полностью оплатит расходы на топливо). Карпулинг — от англ. «машина» и «объединение» (коллективное владение парком автомобилей).

нователь компании Николас Брюссон считает, что у сервиса есть все возможности для того, чтобы построить сообщество из 100 или даже 200 млн человек в ближайшие три года, если не сбавлять темпа и правильно распорядиться инвестициями. А денег у BlaBlaCar действительно много: летом 2014 года компании удалось привлечь \$100 млн в результате третьего инвестиционного раунда. Эту сумму планируется потратить на развитие сервиса на новых международных рынках и создание единой глобальной сети.

В России рост количества регистраций в первые три месяца стал самым быстрым в истории компании — более 250 тыс. человек. Как замечает Алексей Лазоренко, фактические темпы роста в стране сильно превысили первоначальные оценки. Однако его это несколько не удивляет. «Мы даем пользователям осязаемую ценность — возможность экономить на междугородних поездках от 50 до 100 процентов, — говорит он. — Один только этот факт уже прочно цементирует фундамент нашего успеха. Хороший и актуальный продукт, в меру агрессивный и хорошо таргетированный маркетинг, пиар и правильно сформированная команда опытных специалистов делают свое дело — вот и весь секрет. Вроде бы простой рецепт успеха, но каждый из этих ингредиентов — отдельная, уникальная и долгая история».

В ДОЛГ

Впрочем, люди готовы к совместному потреблению не только движимого и недвижимого имущества. Личные накопления являются не менее востребованным ресурсом человека. На идее обмена финансами основаны краудфандинговые платформы, привлекающие к технологическим стартапам средства частных инвесторов, а также так называемые пиринговые финансовые площадки², которые специализируются на выдаче кредитов вместо банков. Один из глобальных лидеров этого нетрадиционного бизнеса — калифорнийская компания Lending Club, которая в конце прошлого года провела успешное первичное размещение акций на Nasdaq; инвесторы оценили компанию в \$5,4 млрд. Компания работает по принципу социальной сети: заемщики, которые хотят получить кредиты, размещают о себе информацию, позволяющую оценить их кредитоспособность, а система сводит человека с подходящим кредитором.

Похожие принципы исповедует молодая компания Webtransfer, основанная российским эмигрантом Романом Кричмаревым в Великобритании. Идея построить компанию, с помощью которой люди смогли бы одалживать друг другу небольшие суммы, возникла у него два года назад, когда вместе с друзьями он отдыхал на тропическом острове. Зайдя в ресторан, друзья обнаружили, что забыли в отеле деньги, и предложили официанту одолжить им \$10 на пару коктейлей, пообещав вернуть на следующий день \$15. Официант согласился. Таким образом, за сутки он сумел заработать 50% от вложенных средств, а заемщики смогли убедиться, что совершенно незнакомые люди способны выдавать друг другу кредиты. По словам директора по развитию компании Александра Чехова, на конец 2014 года, то есть всего

2 Пиринговая (или P2P-) сеть — это децентрализованная сеть, основанная на равноправии участников. От англ. peer-to-peer («равный к равному»).

за шесть месяцев существования социальной кредитной сети Webtransfer, число ее пользователей во всем мире превысило 2 миллиона, а оборот — \$500 млн. При этом российские участники социальной кредитной сети выдали друг другу займов более чем на \$310 млн.

Игорь Матвеев из Казани входит в число наиболее активных инвесторов площадки. Его доходность составляет 30% в месяц. «Ты пополняешь баланс в своем личном кабинете, объявляешь, под какой процент готов выдать заем, после чего система автоматически сводит тебя с человеком, запрос которого соответствует срокам, объему средств, а также процентной ставке, которые ты назначил», — объясняет Матвеев механизм работы сервиса. По прогнозам компании, к концу наступившего года в социальной кредитной сети Webtransfer будет не менее 10 млн участников, а объем выданных займов достигнет примерно \$1,5 млрд. «Российский

сегмент будет для нас одним из наиболее динамично развивающихся в мире, — с уверенностью говорит Александр Чехов. — Мы ожидаем здесь роста до 500%. А ведь еще вчера ветераны аналогичных отечественных P2P-проектов объясняли небольшие объемы своих операций «природным недоверием россиян друг к другу». Между тем причина этого заключалась в отсутствии понятного технологического решения».

СЕТЕВОЕ ДОВЕРИЕ

У шеринга есть важный социальный аспект: в его фундаменте обязательно лежит доверие между участниками. «Доверие — очень значимый фактор, когда речь заходит о финансовой безопасности, сохранности имущества, о здоровье, — говорит Георгий Афанасьев. — Пока его нет в Сети, потребители готовы «переплачивать», обращаясь к традиционным игрокам рынка. Того, кто сумеет решить проблемы, связанные с этим серьезным ограничением, ждут большие прорывы».

Судя по всему, доверие внутри многих интернет-сообществ в последнее время достигает уровня, достаточного для строительства серьезных бизнес-отношений. Недавно компания BlaBlaCar провела в Европе исследование, в котором измерялся уровень доверия людей к представителям разных социальных категорий. Выяснилось, что по отношению к коллегам и соседям по пятибалльной шкале он составляет 3,6–3,8. Членам семьи и друзьям люди доверяют больше — на уровне 4,7 балла. Больше всего исследователей, разумеется, интересовал вопрос доверия к незнакомцам в Сети. Выяснилось, что если о человеке опубликована более или менее полная информация, история соблюдения им своих обязательств, личный рейтинг и данные о его активности в Сети (это как раз модель, которую практикует BlaBlaCar), то уровень доверия к нему повышается в среднем до 4,17 балла. То есть совсем немногим уступает доверительным отношениям внутри семьи. Как уточняет Алексей Лазоренко, подобное исследование в России еще не проводилось, однако, судя по росту бизнеса BlaBlaCar в нашей стране, уровень доверия к незнакомцам вряд ли будет отличаться от среднеевропейских показателей.

Каждая шеринговая платформа находит свой способ подстраховать себя и своих клиентов от нештатных ситуаций. «В этом и заключается добавленная стоимость таких площадок, как наша», — объясняет Петр Щекочихин (Workzilla). Схема, по которой работает его сервис, такова (она стандартна для подобных площадок): заказ имеет право сделать человек, на счет которого есть деньги; после размещения заказа средства резервируются; на счет исполнителя они зачисляются после того, как заказчик подтвердит успешное выполнение работы.



Российско-украинский социальный сервис по поиску попутчиков Podorozniki («Подорожники»), основанный в 2011 году, так и не успел нащупать свою модель монетизации — в феврале 2014-го его поглотил международный игрок BlaBlaCar. А основатель «Подорожников» Алексей Лазоренко из стартапера стал кантри-менеджером международного проекта по России

Платформа Webtransfer страхует своих инвесторов с помощью гарантийного фонда, который создают сами участники социальной сети. Как объясняет активный пользователь сервиса Игорь Матвеев, перед «инвестором» всегда стоит выбор: он может либо воспользоваться стандартной опцией, предполагающей прямые отношения с заемщиком (без каких-либо гарантий), либо нажать на кнопку «Гарант». В последнем случае он оставляет от 40 до 50% своей будущей прибыли (большая часть уходит в гарантийный фонд, остальное — на развитие компании), но страхует себя от риска потери средств. По словам Матвеева, лично он предпочитает «синицу в руке» и потому охотно делится своей прибылью. Из примерно трехсот сделок, которые лично он заключил через Webtransfer, всего в одной случился невозврат кредита, и сервис полностью компенсировал эту потерю.

В Airbnb в числе технических решений, позволяющих участникам процесса чувствовать себя спокойно, также есть безопасная система оплаты: деньги поступают на счет хозяина жилья лишь спустя 24 часа после заезда гостя. А если постоялец чувствует себя некомфортно в забронированном месте, служба поддержки Airbnb, которая работает круглосуточно, совместно с гостем и хозяином решает эту проблему — находит другое жилье и возмещает расходы. Все зарегистрированные пользователи проходят обязательную верификацию профиля (номер телефона, социальные сети, сканы документов), поэтому и хозяин квартиры прекрасно понимает, кого он у себя привечает. В среднем проблемные сделки у шеринговых компаний не превышают 3-5%.

ПОКОЛЕНИЕ Ш

Новые игроки, появляющиеся в разных сегментах рынка, безусловно, заставляют понервничать представителей традиционного бизнеса. К примеру, как рассказывал в интервью «Бизнес-журналу» вице-президент компании Elance (лидер на глобальном рынке фриланс-индустрии) Четель Олсен, сегодня фрилансеры успешно конкурируют с дизайн-студиями, юридическими бюро, компаниями-разработчиками, а заодно вторгаются в зону, которая традиционно принадлежала рекрутинговым агентствам. Профильные компании, в прошлом монополисты в своих сегментах, неожиданно столкнулись с появлением новых агрессивных игроков, чьи совокупные обороты на рынке каждый год прибавляют от 100 до 500%.

Впрочем, речь скорее идет об обыкновенной эволюции рынка, считают представители новой экономики. «В свое время «операторы» грузового транспорта тоже остались не у дел, — напоминает Петр Щекочихин. — Но можно ли говорить о вытеснении с рынка старых игроков в прямом смысле? Это скорее трансформация. Кто-то готов измениться и вписывается в новый процесс, кто-то уходит с рынка».

При этом представителей новой экономики никто не заставляет оставаться в пределах шеринга: все зависит от конь-



Более \$6 млрд
составил объем займов,
предоставленных пользователями
Lending Club друг другу, за все время
существования сервиса

Lending Club, основанный Рено Лапланшем в 2007 году, превратился в крупнейший в мире онлайн-сервис взаимного кредитования. В конце 2014 года компания получила листинг на Nasdaq. Оценка стоимости всей компании в момент проведения IPO — \$5,4 млрд

юнктуры. «Напрямую наши рынки не конфликтуют, — уверен Александр Чехов из Webtransfer. — Как P2P-площадки могут стремиться к тому, чтобы в итоге получить банковскую лицензию и стать банком, так и традиционные банки — использовать технологии шеринга в поисках новой прибыли». Так или иначе, шеринговые компании имеют большое преимущество в сравнении с традиционными, за счет которого они могут быстро обгонять конкурентов. «В японской школе бизнеса есть понятие — предпринимательское дзюдо, — говорит Александр Чехов. — Его главная концепция заключается в том, чтобы победить врага там, где его нет. В свое время, когда компания Toyota только начинала выпускать автомобили, по идее, она могла бы сразу разработать машину класса люкс. Но если бы она это сделала, то, скорее всего, проиграла бы Mercedes. Компания поступила иначе — зашла с сегмента малолитражек, в котором ее конкурент не работал. Победив Mercedes там, где его не было, Toyota со временем вышла в премиум-сегмент, где доминировал немецкий концерн, чтобы и там на равных бороться с ним».

Останется ли шеринг возмутителем спокойствия или начнет эволюционировать в сторону традиционных бизнес-моделей, зависит от многих факторов, в том числе внешних. В частности — системы налогообложения. По крайней мере, покуда физические лица платят налогов меньше, чем юридические, — оставаться в пределах шеринга будет выгодно всем игрокам.

БЖ

НА СВЕТЛОЙ СТОРОНЕ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

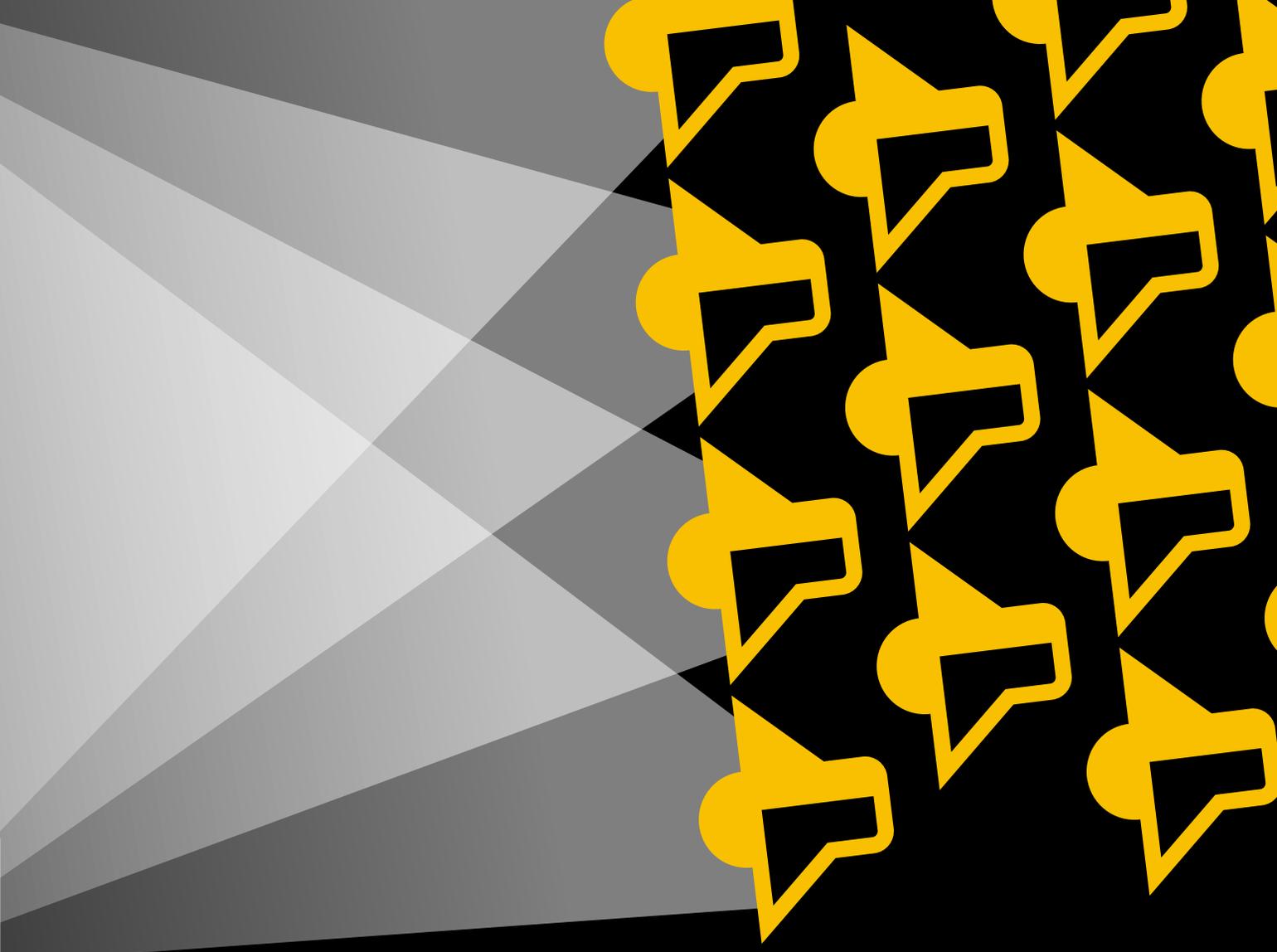
«Световые Технологии» — один из лидеров российского рынка освещения с долей в 12% и оборотом в 6 млрд рублей по итогам 2014 года. То, что имя компании у массового потребителя не на слуху, объясняется просто: 95% ее оборота приходится на B2B-сектор. И в этом есть свои преимущества. Во-первых, B2B — это не менее двух третей рынка. Во-вторых, сектор более стабилен и менее подвержен кризисам. «Сегмент B2B не так зависим от эстетических предпочтений конечного потребителя, как потребительский, — объясняет генеральный директор консалтинговой компании Lighting Business Consulting (LBC) Сергей Боровков. — Несмотря на ценовую конкуренцию с дешевыми китайскими светильниками, здесь важны еще и функциональные характеристики. Кроме того, организации готовы платить за новые энергосберегающие технологии. А что касается таких крупных заказчиков, как государственные и муниципальные органы власти, то для них закупки высокоэффективных световых приборов и источников света, согласно готовящемуся изменению Постановления Правительства № 1221, скоро станут обязательными». Основателям холдинга повезло с выбором специализации? Но в этом везении была своя бизнес-логика.

ТЯНУТЬ ИЛИ ТОЛКАТЬ?

Как и многие российские предприниматели первой волны, первоначальный капитал основатели «Световых Технологий»

У компании «Световые Технологии» есть хорошая традиция — *каждый раз под кризис запускать новое производство*. В 1998-м она обзавелась производственной площадкой в России. В ушедшем 2014-м — на молодых и перспективных рынках (в Индии и Казахстане). Теперь международный холдинг, выросший из челночной торговли импортной светотехникой, которую в 1990-е организовали предприимчивые студенты, стал менее зависим от пертурбаций на отдельно взятых национальных рынках.

Дмитрий Налогин и Сергей Мишкин заработали на импорте товаров народного потребления в середине 1990-х. Начали еще во время учебы в Московском коммерческом университете. Возили из-за границы разное, но перспективную нишу им помогли нащупать знакомые предприниматели, занимавшиеся строительством и ремонтом. В те годы в постсоветский новояз только-только стало входить словечко «евроремонт».



Это понятие как минимум предполагало использование европейских отделочных материалов и оборудования, а те были в дефиците. Особенно строители жаловались на нехватку растровых светильников, монтируемых в подвесные потолки. Налогин и Мишкин решили попробовать новый для себя рынок. Первые крупные партии брали в ОАЭ и возили грузовыми «Ил-76»: спрос и маржа тех лет оказались такими высокими, что оправдывали авиафрахт. Чуть позже, когда объемы выросли еще больше, стали доставлять светильники морем. В конце концов конкуренция с другими импортерами заставила резко сократить маржу, и к 1997 году цена на растровые светильники на российском рынке упала с былых \$150 до 25–30 за штуку. Но к тому времени бизнес двух бывших студентов окреп настолько, что можно было думать о запуске собственного производства. Партнеры привлекли в компанию еще двух акционеров — иностранных, с которыми были знакомы со времен своих первых сделок. «Индусы Кумар и Сатиш как раз тогда работали на заводе светового оборудования в ОАЭ, — рассказывает Дмитрий Налогин. — У них был необходимый опыт, и мы пригласили их выступить в роли проектных менеджеров по строительству светотехнического завода под ключ».

Завод, который «Световые Технологии» построили в Рязани, начал работать аккуратно накануне августовского дефолта 1998 года. И везение предпринимателей заключалось в том,

что первую продукцию на заводе произвести успели, а отгрузить до объявления дефолта — нет. А значит, как вспоминает Дмитрий Налогин, предприятие с самого начала оказалось вне цепочки неплатежей, которая возникла в российской промышленности: безнадёжной «дебиторки», из-за которой тогда погорело немало российских предпринимателей, у завода не было. «Проблемы возврата задолженности перед нами не стояло, — говорит Налогин. — Разумеется, мы столкнулись с отсутствием спроса. Но было очевидно, что это временное явление. В такое время нехватка оборотных средств страшнее падения спроса. Потому что следом возникает необходимость занимать деньги, а это в условиях кризиса — прямой путь к банкротству».

Тогда же компания определилась и со стратегией, которой и придерживалась все последующие годы. Во-первых, основатели решили держаться сегмента «средний — средний плюс». Во-вторых, в продвижении они сделали ставку на стратегию pull (от англ. «тянуть»), а не push («толкать»). Классическая теория управления цепочками поставок описывает pull-стратегию как работу с конечными потребителями; именно спрос, который возникает на конце цепочки, вынуждает оптовое и розничное звено «прокачивать» продукцию по своим каналам поставок. В противоположность этому, push-стратегия предполагает стимулирование самого канала продаж, в особенности ближайшего звена — оптовиков, дис-



Для дальнейшей зарубежной экспансии «Световые Технологии» выбрали Индию, а не Китай. «Мы предпочли войти в первый вагон отправляющегося поезда, а не впрыгивать в последний — уходящего», — говорит сооснователь холдинга Дмитрий Налогин

трибьюторов. «Мы не бросали все наши силы на убеждение дистрибьюторов взять нашу продукцию, а занимались созданием спроса, — рассказывает вице-президент «Световых Технологий» Павел Сошников. — В результате потребитель искал нас сам. Что мы для этого делали? Выходили на проектные институты, знакомились с архитекторами и проектировщиками, проводили семинары, показывали нашу продукцию. Это длинный путь, предполагающий очень небыструю отдачу — года через два-три. Однако такая стратегия оказалась наиболее эффективной для защиты наших интересов как производителя».

Компания последовательно расширяла свою производственную базу и утверждалась в самых обширных сегментах рынка офисного и промышленного освещения, пока не превратилась здесь в безусловного лидера. В какой-то момент партнеры начали подумывать и о других рынках сбыта. В начале 2000-х «Световые Технологии» открыли свое производство в украинском городе Славутич. К слову сказать, этот завод (сейчас это градообразующее предприятие) продолжает работать и сегодня, несмотря на падение украинского рынка на 30%. А пять лет назад компания вышла на европейский рынок — благодаря покупке завода в Испании. Как объясняет Павел Сошников, завод, который к тому времени был давним поставщиком «Световых Технологий», специализи-

руется на выпуске специфической продукции — аварийного освещения. «Бывшие владельцы завода — пожилые люди, — говорит он. — В какой-то момент они задумались, что делать с бизнесом, и решили его уступить нам как своему основному заказчику». Испанское предприятие как объект инвестиций было интересно для российского холдинга по двум причинам. С одной стороны, это открывало доступ к новым технологиям. В производстве аварийного освещения большая часть добавленной стоимости создается за счет электроники (чипов, микросхем и т. д.), а собственных компетенций в этой области у компании не было. С другой — клиентская база испанского предприятия была ключиком к европейскому рынку светотехники. Со временем «Световые Технологии» научились продавать новым клиентам не только аварийное освещение, но и свою традиционную продукцию.

В 2014-м экспансия на иностранные рынки продолжилась: в преддверии кризиса «Световые Технологии» решили укрепить свои позиции в Казахстане, открыв там завод, а также запустили мощности в Индии. Завод, не имеющий в этой стране аналогов по своему техническому оснащению, был построен в пригороде Бангалора. Его официальное открытие запланировано на январь, а в течение 2015 года компания планирует открыть представительства в семи регионах Индии.

Почему вложились в Индию, а не в Китай? «Индия — более перспективный рынок, — уверен Дмитрий Налогин. — Конкуренция здесь ниже, чем в Китае, а динамика роста — выше, чем где-либо в мире. Индия аналитики прочат не менее блестящее будущее, чем Китаю. Так что мы предпочли войти в первый вагон отправляющегося поезда, а не впрыгивать в последний — уходящего».

На Индию «Световые Технологии» делают особую ставку, планируя через пять лет войти в тройку лидеров. Добиться подобной цели, не имея здесь собственного производства, невозможно, учитывая ту политику по защите местного производителя, которой придерживаются индийские власти. «Как и везде, рынок в Индии имеет свою специфику, — делится Дмитрий Налогин. — Например, в России мы уделяем большое внимание электромагнитной совместимости светильников и уменьшению пульсации света. А в Индии основное требование к светотехнике — устойчивость к большим перепадам напряжения».

Рынок светотехники и в России, и за рубежом очень чувствителен к дизайну и ассортиментной линейке. «Конструктивные особенности светильников и их внешний вид — базовое условие для получения более высокой добавленной стоимости, — поясняет Павел Сошников. — Поэтому пять лет назад мы создали R&D-департамент». Департамент разнесен территориально: конструкторский отдел в головном московском офисе задает общие стандарты, а специалисты на производстве дорабатывают дизайн и технологии на местах. Чтобы не уступать по скорости запуска новых моделей иностранным конкурентам, компания два года назад закупила 3D-принтеры, на которых быстро создает новые модели и прототипы. Среди последних разработок — технология Human Centric Lighting, которая позволяет настроить освещение под биоритм человека: одни и те же светильники могут «создавать» свет с разной цветовой температурой, насыщенностью, яркостью... Подобную технологию давно эксплуатируют на телевидении, однако, по мнению основателей компании, современным офисам она тоже не помешала бы, ведь освещение может

протекать по сценарию, поддерживающему работоспособное состояние человека на протяжении всего дня.

Впрочем, интенсивное обновление продуктовой линейки обусловлено далеко не только маркетинговыми соображениями. В России в последние годы происходит смена технологического уклада: более экономичные светодиоды заменяют традиционное люминесцентное освещение. На эту задачу работают и государственные, и муниципальные программы. «Конечно, перемены происходят не так быстро, — комментирует Сергей Боровков из LBC. — Традиционные источники света и светильники на их основе все еще доминируют на рынке. Между тем смена все-таки неизбежна». По прогнозам LBC, доля этого рынка увеличится с 49% в 2013 году до 90% в 2020-м. При этом, как считает Боровков, у «Световых Технологий», которые всегда имели сильную позицию на рынке традиционных светильников, есть все возможности занять заметную долю в растущем светодиодном сегменте, учитывая широкую дистрибуторскую сеть и налаженные связи с проектировщиками.

ПРОДУКТ ИЛИ РЕШЕНИЕ?

Имея заметную рыночную долю и масштабное производство (более 3 млн светильников в год), основатели «Световых Технологий» уже мечтают о переходе на следующий уровень. Речь идет о том, чтобы, как это часто бывает на технологических рынках, добавить к продукту сервисную составляющую и предлагать не просто световое оборудование, а осветительные решения под ключ. «Продажа решений — это лучший способ защитить позиции компании на рынке, — говорит Павел Сошников. — Если ты продаешь «продукт», тебя легко сравнить с конкурентом. Если ты продаешь «решение», ты уникален, поскольку найти аналогичное предложение на рынке почти невозможно. В результате ты получаешь конкурентное преимущество, которое можно трансформировать в добавленную стоимость».

К такой стратегии подталкивает ситуация на рынке освещения. Постепенный переход на светодиодные технологии сам по себе провоцирует усиление конкуренции: осветительные приборы на основе светодиодов можно изготавливать чуть ли не в гаражных условиях, так что за счет низкого порога входа на этот рынок небольших игроков на нем в последнее время стало не в пример больше. Как уточняет Сергей Боровков из LBC, в B2B-сегменте российского рынка освещения одних только отечественных компаний — 500–700, при очень большой ежегодной ротации игроков. При этом, рассказывает эксперт, рынок светодиодных светильников уже несколько лет характеризуется большой долей локального производства в товарообороте. В 2013 году, по данным LBC, эта доля составила 80,6%. Резкий скачок количества производителей светодиодов (зачастую дешевых и некачественных) немного уменьшил долю «Световых Технологий» на домашнем рынке — с 14% в 2013 году до 12% в 2014-м. Это обстоятельство вынуждает компанию искать возможности сократить себестоимость продукта. Один из вариантов — увеличение доли комплектующих, изготовленных на своем заводе.

Курс на проектные решения, который «Световые Технологии» взяли около двух лет назад, позволяет вырваться из «сансары» ценовой конкуренции, а заодно — получить доступ к крупным коммерческим и государственным заказам. В последние годы у компании таких было немало. Например,



Можно продавать на рынке продукт — и тогда тебя будет легко сравнить с конкурентом, и главным аргументом станет цена. Однако разумнее добавить сервисную составляющую и предлагать решения на основе продукта. Это лучший способ защитить рыночные позиции компании, считает вице-президент «Световых Технологий» Павел Сошников

контракты на освещение аэропорта Шереметьево и олимпийских объектов в Сочи. А сейчас «Световые Технологии» по заказу Роскосмоса реализуют проект по созданию системы освещения космодрома «Восточный». «Космодром с точки зрения светотехники — это огромная территория, которая требует сразу множества решений — для освещения административных, промышленных и складских объектов, — говорит Павел Сошников. — Фактически в этом проекте используется вся наша продуктовая линейка, включая аварийные и взрывозащищенные светильники, а также продукцию, предназначенную для жилищно-коммунальных служб мини-города (на 15 тысяч человек), который будет построен на этой территории».

Впрочем, в России пока даже для крупных проектов привычнее заказывать продукт (светильники, сколько бы их ни потребовалось), а не решение (единую систему освещения). Для того чтобы постепенно менять культуру «потребления света», компания готовится к запуску еще одного проекта. Взяв на вооружение идею Philips, реализованную в Европе, «Световые Технологии» строят свой шоу-рум площадью 1,2 тыс. кв. метров, чтобы демонстрировать световые решения для разных областей — от больниц до продуктового ритейла.

Ведь свет — это часть эргономичной среды, а также одно из средств мерчандайзинга. А коли так, то в идеале витрину с рыбой и витрину с мясом нужно освещать по-разному.

«Представьте себе дорогу, — приводит Сошников другой пример. — Если все светильники увязаны в одну систему, то ими можно дистанционно управлять, меняя степень освещенности либо всей дороги, либо нужного участка, постоянно при этом дистанционно контролируя состояние светильников». В Европе такой подход уже норма, так что основную ставку на продажу осветительных решений «Световые Технологии» делают именно там. Конкуренция в этой сфере немаленькая, но у российской компании есть козырь — низкая цена, которая формируется во многом благодаря использованию отечественной программной составляющей — дешевой и в то же время качественной (а это основа продукта).

Как компания добывает крупные заказы, в том числе государственные? По словам Павла Сошникова, стратегии pull-продвижения прекрасно действует до сих пор: плотная работа с проектными институтами, наглядная демонстрация руководству и инженерам того, что твоя продукция оптимально подходит для решения специфических задач, творят чудеса. Стоит попасть со своей продукцией в проектную документацию — и можно чувствовать себя уверенным в завтрашнем дне: выкинуть тебя оттуда будет нелегко.

Нащупывать новые ниши помогают и случайности. Не так давно в продуктовой линейке компании появилась новая серия светильников, предназначенных для «чистых помещений» — больниц, электронной промышленности, фармацевтики и т. д. К освещению в подобных местах предъявляют особые требования: к примеру, такие светильники должны быть герметичными и в то же время устойчивыми к интенсивной уборке. «Если честно, — говорит Сошников, — мы даже не задумывались об этом направлении, пока мать одного из наших сотрудников, работающего в перинатальном центре, не рассказала ему, что центр планирует сменить освещение. Выяснилось, что подходящих предложений от российских производителей на рынке вообще нет, а импортная продукция оказалась слишком дорогой. Мы решили ряд технологических задач и за несколько недель создали новую модель. В результате нам удалось не только оборудовать это учреждение, но и войти в госпрограмму, осветив за два года 80% российских перинатальных центров». На рынке побеждает тот, кто умеет быстро реагировать!

ЦЕЛОЕ ИЛИ СЕГМЕНТ?

По прогнозам LBC, до 2020 года российский рынок светильников в стоимостном выражении должен увеличиться до \$2,3 млрд (рост в 2,5 раза за семь лет). Однако в настоящий момент он, как и многие другие, переживает не лучшие времена. По оценкам «Световых Технологий», в прошлом году он упал на 5–7%. Впрочем, и в предыдущие годы сегмент замедлял свой рост, повторяя динамику строительного рынка, от которого сильно зависит. «Если раньше мы освещали в основном новые объекты, то в минувшем году половина заказов пришлось на реконструкцию освещения, — говорит Павел Сошников. — Думаю, такая тенденция продолжится еще года два, до тех пор пока строительный рынок снова не начнет расти».

Назло падающему рынку, продажи «Световых Технологий» в 2014-м выросли на 10%, причем произошло это в основном за счет домашнего сегмента: B2B-сектор в очередной раз до-

казал свою кризисоустойчивость. Диверсификация рынков, которую успела провести компания, по-настоящему покажет себя только в перспективе. «Пока российский рынок остается для нас основным, — признает сооснователь «Световых Технологий» Дмитрий Налогин. — Наша цель — сделать его «одним из». Если говорить о рынке европейском, то имидж российского производителя готовой продукции там крайне негативный. Достучаться до серьезных клиентов нам пока очень тяжело». Репутации за рубежом пока не особенно помогают и успешные проекты, реализованные в России для международных компаний. «Впрочем, здесь подвижки ожидаются, — говорит Павел Сошников. — Недавно мы оборудовали новый «Ашан» в московском торговом центре «Авиапарк». После этого проекта, если все будет хорошо, нас обещают внести в брендбук, что позволит нам освещать «Ашаны» по всему миру». Пока на европейский рынок приходится только 5% от оборота компании. При этом Европа остается для «Световых Технологий» одним из приоритетных рынков, ведь его объем примерно в десять раз больше, чем в России. Так или иначе, через пять лет компания рассчитывает добиться там доли в 12–15%. Насколько реалистичны такие планы? «Даже если прирост будет не столь радикальным, нас это устроит, — улыбается Павел Сошников. — Этот рынок насыщен, но мы рассчитываем увеличить продажи, отъедая долю у конкурентов. Для этого мы имеем все основания. При сопоставимом качестве за счет себестоимости нашей продукции мы можем предлагать более низкие цены. При этом у нас широкий ассортимент и собственная производственная база, которая позволяет нам быть гибкими в работе с избалованным европейским потребителем».

Влияет на жизнь компании и геополитический контекст: недавно от сотрудничества со «Световыми Технологиями» отказались несколько украинских и немецких компаний. «На общую картину это не влияет, — объясняет Дмитрий Налогин. — Но все равно довольно неприятно получать письма, в которых сообщается, что генподрядчик твоего клиента запретил своим партнерам покупать российскую продукцию». Чтобы выправить свое положение на европейском рынке, компания открыла офис в Мюнхене и теперь позиционирует себя как международный холдинг.

Несмотря на кризис, поразивший отечественную экономику, «Световые Технологии» рассчитывают расти в России и в следующем году. Прогноз компании необычайно оптимистичен — рост на целых 20%. «Как мы этого добьемся? — переспрашивает Павел Сошников. — Ответ состоит из двух частей. Есть задача выживания, которая предполагает работу с издержками. Она ведется уже давно, и в 2015 году только усилится. А есть задача, связанная с развитием. Кризис — это лучшее время для инвестиций в развитие. И именно здесь мы видим для себя перспективы». Речь идет о выходе и освоении новых товарных рынков в России. Среди них — новые для компании сегменты медицинского, железнодорожного, пожарного освещения. Именно благодаря малым товарным рынкам «Световые Технологии» и надеются сохранить положительную динамику роста на фоне стагнирующей экономики. Впрочем, для этого тоже есть прочные основания. Как утверждают эксперты, перспективных и неосвоенных сегментов на российском рынке светотехники предостаточно. Главное — успеть на них выйти и застолбить за собой место.

преемник Food Business Russia –
форума с 15-летней историей!

БИЗНЕС КЛУБ BBCG

RETAIL • FOOD • SERVICE

6 и 7 февраля 2015

Загородный клуб Империял Парк отель, Москва

ДЕЛОВАЯ ВСТРЕЧА В НЕФОРМАЛЬНОЙ ОБСТАНОВКЕ
ДЛЯ ГЛАВ ФЕДЕРАЛЬНЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ СЕТЕЙ

ОДНА ОБЩАЯ ЦЕЛЬ:
новые решения в партнерстве друг с другом!

**ВПЕРВЫЕ! НОВЫЕ СВЯЗИ
С БИЗНЕСМЕНАМИ СОСЕДНИХ
РЫНКОВ: РЕСТОРАННЫЕ СЕТИ,
ДРОГЕРИ, РИТЕЙЛ ПРИ АЗС**

«Увлечение» продуктовых сетей собственным производством и food-to-go все больше рождает не только конкуренцию с сетями быстрого питания, но и возможности партнерства! Расширьте свою сеть контактов, проанализируйте перспективы, переймите опыт!

**НОВЫЙ ФОРМАТ –
МОЗГОВЫЕ ШТУРМЫ
ПЛЮС ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ ПЕРВЫХ**

Учиться никогда не поздно! Особенно сегодня, когда информация так стремительно устаревает. Именно поэтому помимо больших тем мы включили в программу обучающие практические сессии.

**ЗАГОРОДНЫЙ ОТЕЛЬ
ДЛЯ ОБЩЕНИЯ БЕЗ ПРОТОКОЛА**

Формат встречи задает и место проведения. В этот раз им станет пятизвездочный фешенебельный Империял Парк Отель, расположенный в ближайшем Подмосковье, в лучших традициях встреч в Виноградово в начале 2000-х годов.

**БОЛЕЕ 300
ДЕЛЕГАТОВ:**

- Главы федеральных и региональных продуктовых розничных сетей
- Владельцы продовольственных компаний
- CEO ведущих FMCG брендов
- Первые лица ресторанных сетей
- Косметический и дрогери ритейл
- Ритейл на АЗС

Делить сегодня нечего, надо договариваться!

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ПАРТНЕР:

**БИЗНЕС
журнал**

ПОДТВЕРДИТЬ
УЧАСТИЕ:



Ирина Чиннова
+7 (495) 785-22-06
iren@b2bcg.ru

ЛОВЕЦ ВИРУСОВ

ИВАН
ОТКИН

Рынок, на котором работает студия научной графики и моделирования Visual Science, относительно небольшой и специализированный. Один из ее наиболее известных проектов — «Зоопарк вирусов» — первая в мире успешная попытка создать модели наиболее опасных и распространенных вирусов человека с атомной детализацией: уже созданы ВИЧ, Эбола, свиной грипп и другие. Эта коллекция, которую команда Visual Science начинала делать на чистом энтузиазме, без особых планов на монетизацию, стала для нее пропуском на серьезный рынок биомедицинской визуализации.

Команду Ивана Константинова биомедицинская визуализация действительно «заводит». «В теле человека клеток больше, чем звезд в Млечном Пути, — рассказывает Константинов. — Вокруг нас миллионы микроорганизмов, вирусов. Сложность организации клеток нашего тела потрясает воображение. Увидеть вирус или подобную надмолекулярную структуру во всех деталях — почти то же самое, что высадиться на другую планету». Можно исследовать явления большой Вселенной, космоса, а можно — микромиры человеческого тела.

Строение большинства вирусов не в полной мере изучено в настоящее время. Вирусы слишком малы, чтобы можно было получить их детальное изображение с помощью микроскопии. И даже «тонкие» методы, например рентгеноструктурный анализ, позволяющий установить структуру только отдельных компонентов, которых в вирусной частице может быть от сотен до миллионов. «Мы ничего не выдумываем, создавая подобные модели, — говорит основатель студии. — В основе всегда данные исследований и результаты, полученные нашими собственными биоинформатиками».

Многие из тех, кто сталкивается с изображениями студии, воспринимают их как артобъекты или сайнс-арт. Когда работы студии Visual Science показали куратору отдела дизайна Музея современного искусства в Нью-Йорке Паоле Антонелли, она их объектами искусства все-таки не признала, хотя и осталась

Фирменный продукт, принесший широкую известность российскому стартапу Visual Science в научных кругах во всем мире, — достоверные изображения наиболее распространенных и опасных вирусов человека. **Оказывается, на научно точной образовательной графике, дизайне и моделировании можно зарабатывать**, как доказал основатель компании Иван Константинов.

в восторге. «Действительно, к искусству это не имеет никакого отношения», — говорит Иван.

И все же определенные элементы творчества в работе Visual Science присутствуют — даже несмотря на необходимость строго придерживаться принципов научной достоверности. Например, студия «раскрашивает» свои модели. На самом деле линейные размеры вирусов сопоставимы с длинами световых волн, поэтому технически говорить о наличии у них какого бы то ни было цвета неправомерно. Но и тут предложенное решение отражает научный подход: оттенками цвета выделяют компоненты, кодируемые геномом самого вируса, тонами серого — те, что вирус взял у клетки человека.

Проект «Зоопарк вирусов» (Viral Park), над которым стартаперы работают уже пять лет, принес им мировую известность. В 2010 году была создана 3D-модель вируса иммунодефицита человека, которая победила в конкурсе научной и инженерной визуализации журнала Science. В 2011-м постер с моделью вируса Эбола также получил призовое место. А этим летом вирус Эбола из «зоопарка» Константинова вошел в подборку статей журнала Science, опубликованную в связи с самой большой в истории вспышкой лихорадки.

Цели этой деятельности, разумеется, гораздо шире, чем научное шоу. Достоверное моделирование и визуализация элементов микромира могут качественно изменить образование в области естественных наук и стать незаменимым инструментом в популяризации научного знания и описании сложных объектов и технологий для широкой аудитории.

НАНО ВИЗУАЛИЗИРОВАТЬ!

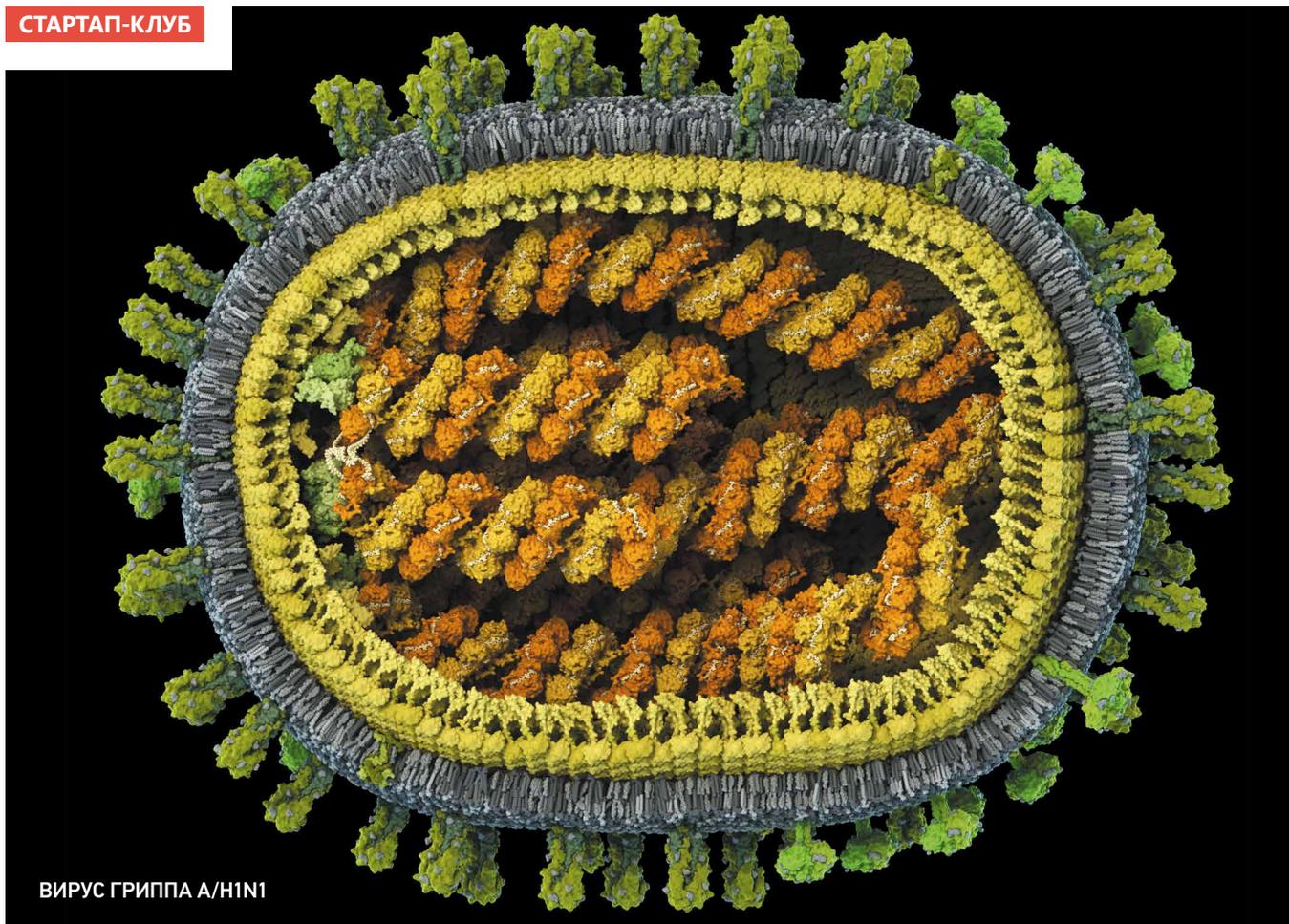
В дизайне Иван начинал с фриланса. Из этого увлечения выросла небольшая студия, которую он называет своим первым «нанобизнесом» (имея в виду его скромные масштабы). Но уже к 2008 году Константинов четко понял, где может с большой отдачей применить свои научные знания и навыки в 3D-моделировании и дизайне. Первые пробные модели он делал самостоятельно, экспериментируя со стилями, стандартами и способами представления данных. Он видел, насколько далеко вперед ушли западные визуализаторы, которые готовят презентационные материалы для науки и высокотехнологичных проектов. Но угадывалась и возможность превзойти их: достаточно было взять в качестве ориентира уровень графики, который достигнут в современной кино- и игровой индустрии, и попытаться «дотянуть» до него визуализацию сложных форм в области биологии и медицины. Деньги на все эти опыты с биомедицинской визуализацией Иван брал из доходов собственной дизайн-студии.

Признавать себя бизнесменом в чистом виде Константинов пока не готов. В основе любого бизнеса лежит желание его основателя добиться максимального заработка и поиск возможностей приумножить капитал. В предпринимательстве, которым, по словам Ивана Константинова, он занимается, — первично решение актуальной задачи, а монетизация — это следствие, признак востребованности проекта. По счастью, на этом этапе проект требует не столько финансовых инвестиций, сколько усилий, трудозатрат со стороны команды проекта — того, что в западной стартаперской практике принято называть sweat equity (от англ. букв. «актив, создаваемый потом»). Предложения от инвесторов поступали практически с момента основания. Между тем Иван считает, что если есть возможность развиваться на свои деньги, нужно развиваться на свои.

Что представляет собой рынок биомедицинской визуализации, на который нацелился Константинов? Научно достоверные модели, иллюстрации, анимация объектов и явлений окружающего мира становятся востребованным товаром. Фармкомпании, высокотехнологические стартапы, научные издательства, образовательные учреждения и онлайн-платформы, музеи и медицинские клиники нуждаются в графическом контенте, который будет грамотно и наглядно демонстрировать сложную информацию. Традиции медицинской иллюстрации как одного из первых направлений визуализации — древние: они восходят к древнеримскому медику Галену, делавшему подробные анатомические рисунки еще во II веке н. э. Уже тогда было очевидно, что создание иллюстраций помимо образовательной ценности становится самостоятельным методом научного познания — изобразить достоверно, не поняв, не разобравшись, невозможно. Трехмерное компьютерное моделирование, разумеется, позволяет достичь в этом деле принципиально иных высот. Для простого обывателя демонстрация строения и механизмов работы отдельных молекул и вирусов — фантастическая



Свой «Зоопарк вирусов» основатель Visual Science Иван Константинов создавал без надежды на монетизацию — «для портфолио». Но в конце концов он стал для него пропуском на серьезный рынок биомедицинской визуализации



ВИРУС ГРИППА А/Н1Н1

и непонятная сфера, что-то вроде абстрактной живописи. Но практический смысл в этом всегда есть. Благодаря научной иллюстрации зритель может проникнуть в святая святых и увидеть, например, как загадочный белок кинезин перемещает клеточную везикулу вдоль микротрубочки (работа американской XVIVO, одной из ведущих в США студий медицинской анимации), или понаблюдать, как действует вирус гриппа на поверхности клеток эпителия верхних дыхательных путей (иллюстрация студии Hybrid). XVIVO известна также трехмерным роликом «Внутренняя жизнь клетки», демонстрирующим молекулярные процессы в лейкоците при его активации во время воспаления.

К слову, с научной достоверностью у конкурентов не всегда все гладко. Поиск неточностей в роликах — стандартное тестовое задание для соискателей на вакансию в Visual Science.

Рынок биомедицинской визуализации в США и Европе хорошо развит. Там находятся центральные офисы крупнейших фармацевтических и биотехнологических компаний, выделяются гранты, в университетах есть профильные курсы, а в научных институтах — лабораторные группы визуализаторов и моделлеров. Как следствие, там же сосредоточены практически все компании, работающие в сфере визуализации. В США даже существует с 1946 года крупная профессиональная организация — Ассоциация медицинских иллюстраторов (Association of medical illustrators). По данным ассоциации, 40% специалистов этого профиля работают на постоянной ставке в сфере образования и науки.

Российские же стартаперы в течение трех лет работали «на портфолио», практически не имея заказчиков. Брали задачи,

которые важны для биомедицинской визуализации, науки, и пытались их решить на должном уровне.

Такие задачи под силу лишь команде, состоящей из специалистов по молекулярному, научному и трехмерному моделированию, визуализаторов, дизайнеров и ученых-консультантов. Одна из особенностей работы — тесное сотрудничество с международным научным сообществом, наиболее авторитетными учеными из научных и исследовательских центров США, Европы, Азии, которых Visual Science приглашает как внешних авторитетных специалистов в узкой области. Глубину их экспертизы, полученной нередко в течение 10-15 лет работы над одним объектом, не заменит никакой самый подкованный научный консультант широкого профиля. С другой стороны, 3D-моделлер без биологического образования не разберется в моделях молекул и структурах белков, а ученый-биолог не сможет эффективно работать в программах для трехмерного моделирования. Чуть ли не каждый (даже самый маленький) проект по составу становится международным.

Процесс создания 3D-модели вируса можно описать так. На первом этапе собираются и анализируются опубликованные научные данные о его строении. Далее создаются модели отдельных молекул, которые входят в состав вириона. Частично структуры вирусных белков доступны в специализированных базах данных, однако для того, чтобы получить их полные модели, приходится использовать методы структурной биоинформатики. Для этого в студии существует отдел молекулярного моделирования и динамики, в котором работают ученые, специализирующиеся в этой области. После воссоздания отдельных элементов 3D-моделлеры собирают

полную модель объекта, которая затем визуализируется и оформляется в качестве онлайн-приложения или набора иллюстраций.

ЦЕНА ВОПРОСА

Как монетизируются компетенции Visual Science в науке и дизайне? По наблюдениям Константинова, на рынке есть спрос на качественную и научно достоверную графику высокой детализации, притом что предложение находится на весьма низком уровне, что заметно по научным фото-банкам. У Visual Science есть собственный банк научных изображений, которые покупают ведущие научные издательства мира (Wiley, Elsevier, Springer, Garland Science и др.), фармацевтические компании, а также издательские дома глянцевого журналов. Другое направление работы — проекты для корпоративных заказчиков. Фактически Visual Science выступает как рекламное и дизайн-агентство, которое при этом обладает еще и научной экспертизой. В таких услугах нуждаются, к примеру, технологические стартапы, желающие донести до инвесторов, клиентов и широкой аудитории информацию о своем продукте в наглядной форме без фактических неточностей. Несколько биотехнологических стартапов Visual Science ведет с самого начала, со стадии оформления идеи. «Им часто приходится докладывать о своих разработках не только специалистам на выставках, но и чиновникам или даже президенту, — говорит Иван Константинов. — Это требует четкого понимания задачи, аудитории, уровня ее подготовленности и, как следствие, верного выбора уровня детализации, формата подачи».

Однако пока в портфеле Visual Science больше проектов, выполненных для крупных корпораций. В частности, сложились хорошие отношения с РОСНАНО, для которой Visual Science выполнила уже около пятидесяти заказов. Научная специализация студии — большое конкурентное преимущество. Заказчику не нужно «нянчиться» с дизайнерами, пытаясь объяснить суть задачи: они самостоятельно могут изучить материалы по теме, патенты и конкурирующие технологии и предложить способ визуализации. Вплоть до того, что иногда в качестве исходного материала им достаточно одного лишь пресс-релиза заказчика. Константинов не скрывает, что пока научная визуализация — узкий рынок, где почти нет российских игроков, а потребности заказчиков только формируются. Но намекает при этом на свои большие амбиции: «Если стать в этой области мировым лидером, то обороты могут быть интересными».

Основатель Visual Science не говорит, сколько студии удастся зарабатывать на визуализации науки, хотя и замечает, что бизнес приносит прибыль, а первоначальные вложения давно окупились. Стоимость работ, по его словам, очень разнится в зависимости от сложности — иногда на порядок даже при сходном визуальном результате. Все зависит от уровня научной экспертизы и детализации. Одна научная иллюстрация может обойтись даже в несколько миллионов рублей. Анимационные ролики стоят почти так же, как на Западе, — \$30–80 тыс. за полторы минуты, притом что на выполнение некоторых заказов уходит полгода–год. Ценообразование здесь относительно простое: человеко-часы специалистов и «машинное» время для расчета и визуализации, которые можно предварительно оценить. В студии непосредственно на «производстве» работает 12 человек, есть свой вы-

числительный центр (рендер-ферма на 180 процессоров) и бэк-офис. За научную достоверность моделей биомедицинского направления отвечает университетский товарищ Ивана Константинова — кандидат биологических наук Юрий Стефанов. Подбирать кадры Visual Science очень нелегко, так как на рынке практически нет готовых специалистов, отвечающих мировым стандартам. «Насколько мне известно, еще три года назад, на момент вступления в Ассоциацию медицинских иллюстраторов, я был единственным в Восточной Европе сертифицированным специалистом», — говорит Константинов.

МУЗЕЙНЫЙ ЭКСПОНАТ

В декабре в Дарвиновском музее в Москве появился новый экспонат — единственная в мире модель аденовируса человека: космически фиолетовый икосаэдрический объект, увеличенный в 5 млн раз с сохранением соответствия белков реальным структурам. Внешне он гораздо эффектнее предыдущей галереи пластиковых моделей, созданных Visual Science с помощью технологий 3D-печати (вроде модели инсулина или ботулотоксина): переливы прозрачных полимеров, светодиодная подсветка. Аденовирус человека может вызывать простуду, а также умеет заражать животных — например, летучих мышей и осетров. В общем, не смертельная, но досадная природная «напасть». Создавали его модель почти год. Константинов написал в Facebook, что это стало колоссальным вызовом: он сам почти безвылазно провел четыре месяца в лаборатории возле 3D-принтеров, вакуумных установок, систем литья и формовки, в окружении канистр с силиконами, полиуретанами и смолами. И теперь ему кажется, что студия способна сделать любое научно достоверное пособие. Аденовирус стал первым большим опытом нового подразделения компании — Лаборатории наглядных пособий и музейных экспонатов. С другой стороны, модель аденовируса — очередной этап в процессе монетизации всего проекта «зоопарка вирусов». За ним могут последовать и другие. Проект аденовируса реализован при поддержке фонда «Династия» (частный некоммерческий фонд, поддерживающий науку и образование) по результатам конкурса «Научный музей в XXI веке»; создание модели обошлось в 770 тыс. рублей.

Студия начала делать музейные экспонаты, пластиковые модели для образовательных учреждений, учебные пособия и интерактивные приложения. Это направление, на котором вполне реально заручиться поддержкой инвесторов. «Сейчас, — говорит Иван Константинов, — мы уже заинтересованы в стороннем капитале для ряда образовательных проектов и проектов на стыке образования и развлечения, чтобы они были запущены на должном уровне, с должным охватом».

Visual Science собирается выйти и закрепиться на международном рынке музейных экспонатов в области «микромира». «Но на этот рынок трудно попасть, он сложный и закрытый, — рассуждает Константинов. — Однако у нас уже есть обратная связь, и мы видим заинтересованность нашими проектами на Западе. Хотя к России всегда было настороженное отношение, а сейчас — тем более».

В последнее время Visual Science — все больше «про образование», утверждает Иван. Он мечтает передать «вирус интереса» к познанию мира научными методами подрастающим поколениям — чтобы было кому развивать биотехнологии, медицину в России в эпоху биотехнологической революции.

БЖ

ПРОЩАЙ, НЕМЫТАЯ КАРТОШКА!

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Эту битву за сердца и деньги потребителя можно наблюдать в супермаркетах каждый день: немывтая российская картошка против мытой и красиво упакованной импортной. Импортная — особенно зимой — побеждает с заметным отрывом, хотя дороже минимум в четыре–пять раз...
Что российские картофелеводы делают не так?

Сначала немного арифметики, чтобы читатель задумался. «Грязный» картофель, продаваемый в магазинах валом, российский производитель отпускает оптовикам в зависимости от региона по цене 5–10 рублей за килограмм. После «сухой» чистки, то есть удаления земли с помощью специального оборудования, производитель может сдать клубни по цене 15 рублей и выше. Мойка и фасовка позволят ему при больших объемах отпускать продукцию уже минимум по 20–30 рублей. (В рознице цена такого картофеля с учетом наценки оптовика и магазина может достигать 50–60 рублей за кг.)

Выгода для отечественного агропроизводителя продвигаться по пути все большей переработки корнеплодов в наиболее товарный вид несомненна. По большому счету задача сводится к тому, чтобы урожай сохранить, переработать, расфасовать, вовремя поставить ритейлерам — и получить в четыре с лишним раза больше денег, чем сдавая его «на корню». Но отчего-то желающих заняться этим среди производителей не очень много. Что за аномалия?

БОРЩЕВАЯ ГРУППА И НЕ ТОЛЬКО

Вообще-то картошка в данном контексте — не более чем символ. Сохранение товарного вида, упаковка и логистика — слабое место российских аграриев вообще, какую бы продукцию они ни продавали.

Взять, например, такой незамысловатый корнеплод, как морковь. Зимой на полках супермаркетов мы видим преиму-

щественно израильскую продукцию. Где российская морковь, под которую, помнится, весной распахивались бескрайние поля до горизонта? Морковные проблемы лучше всего известны компаниям, работающим в сегменте премиальных овощей (то есть обработанных, привлекательного внешнего вида и выше среднего уровня по цене), а потому нуждающихся в высококачественном сырье. «Морковь, которую можно было бы помыть и которая выглядела бы пристойно после этой операции, в России производят единицы компаний, — со знанием дела говорит Алексей Коломин, коммерческий директор «Вегетории» (подразделение компании «Агропарк»; с 2007 года занимается упаковкой и дистрибуцией в овощном премиум-сегменте). — Чуть лучше дела обстоят со свеклой и капустой».

Основной поставщик качественной моркови на российский рынок — Израиль (до введения Россией ограничений на импорт продовольствия — Польша и Голландия). Вырастить премиальную морковь с ровными и крепкими «бревнышками» в России очень сложно. В «Вегетории» работают голландские экспаты, но в компании уже поняли, что невозможно механически перенести в нашу страну зарубежные технологии и вырастить идентичный голландскому продукт: климат и состав почвы другие. Бывают казусы, когда морковь в хранилище вдруг просто ни с того ни с сего покрывается темными пятнами, теряя товарный вид, и непонятно, как с этим бороться. «Мы вынуждены использовать



израильскую морковь, потому что она ровная, крепкая, удобно фасуется и практически не требует переборки — в отличие от российской, которая уже привядшая, — говорит представитель сети «Азбука Вкуса» Андрей Голубков. — Чтобы отобрать килограмм хорошей российской моркови, нужно перелопатить пятьдесят килограммов! А ведь это — время, людские ресурсы, деньги».

Морковь не считается в нашей стране сложной для выращивания культурой, правильно? Но задумайтесь над этой цифрой: импорт товарной моркови, то есть пищевой, продающейся в магазинах, составил в 2012 году (более свежая статистика отсутствует) 27,5% при общем объеме рынка в 740,8 тыс. тонн. Видимо, что-то не так в нашей стране с выращиванием «несложной культуры», если мы так зависим от импорта!

КАРТОШКА В НАШЕЙ ЖИЗНИ

При российской-то площади пахотных земель (почти 10% от мировой) всякое упоминание об импорте сельхозпродукции в нашу страну звучит чуть ли не оскорблением. Тем более — когда речь заходит о картошке-морковке.

Объем картофельного импорта, на первый взгляд, невелик. По данным «НЭО-Центр», россияне потребляют за год около 12 млн тонн картофеля, из которых импортного — лишь 0,5 млн (4%). У Картофельного союза, который не учитывает картофель, выращиваемый на личных подворьях (все равно он на полки магазинов не попадает), другие оценки годового

объема — 6 млн тонн. На этом фоне доля импорта выглядит более весомо, но не угрожающе. Однако непосредственно в супермаркетах позиции заграничных клубней весьма крепки. В организованной торговле, по данным Елены Тюриной из Института аграрного маркетинга, доля импортных клубней достигает 35%. Российская картошка уверенно чувствует себя на полке лишь в первые два-три месяца после сбора урожая.

По оценкам консалтинговой компании «Технологии Роста», доля российского мытого и упакованного картофеля на рынке достигает максимум 1–2%. «В потребительскую упаковку картофель фасуют только крупные специализированные хозяйства, которые выращивают всего лишь 13–14% всего картофеля в стране», — говорит гендиректор «Технологий Роста» Тамара Решетникова.

Но среди аграриев много тех, кто хочет развиваться и увеличивать свою рентабельность, переходя на продукт с более высокой степенью обработки. «Раньше мы считали, что картофель и должен быть грязным: он же в земле растет, — говорит Евгений Латкин, руководитель ООО «Латкин» (один из крупнейших картофелеводов в Нижегородской области, произвел 32 тыс. тонн картофеля в прошлом году). — А потом поехали по Европе и увидели, что он может быть чистенький и гладенький, как пряник». Латкин хочет работать в сегменте «премиального» картофеля. Он приобрел технологические линии не только по мытью, но и по полировке картофеля, чтобы продукция выглядела совсем уж как в Европе. В этом

году поставил импортную мойку и расфасовку по 2,5 кг («Успели до падения курса рубля закупить!» — радуется предприниматель). Технологические линии обошлись ему в миллион евро.

Для небольших хозяйств 200 тыс. евро (столько стоят фасовочные линии) — неподъемные инвестиции. «Фермеров, выращивающих качественный картофель, вокруг полно, — говорит аграрий Евгений Пуцко из Брянской области. — Но им проще продать его залетным перекупщикам, чем нафасовать». Да и сама по себе работа с сетями не по плечу многим крестьянам: нужны сотрудники, инфраструктура, транспорт. Пять лет назад Пуцко и сам был, по его словам, обычным крестьянином, который, не разгибаясь, выращивал картошку. Но потом они объединились с Дмитрием Добронравовым и создали агрохолдинг «Мичуринские овощи». Комплект оборудования для мойки, фасовки и упаковки обошелся партнерам в 100 млн рублей. Зато это стало пропуском в сети («Ленту», «Ашан» и другие). Сейчас в некоторых московских супермаркетах

Инвестиции в товарный вид картофеля (в хранение, мойку, фасовку) для многих аграриев неподъемны. Одна только импортная линия по фасовке обходится в 200 тыс. евро. Большинство предпочитает работать по старинке, отгружая продукцию валом

можно увидеть расфасованный картофель «Добронравова» по 200 рублей за три килограмма.

Разумеется, у каждой компании своя экономика, ведь себестоимость зависит от множества факторов. По словам Андрея Казючица, гендиректора компании «Тульская нива», себестоимость мытого и упакованного картофеля составляет 10–11 рублей, а в сети удается продавать его по 35. Сети делают наценку в 10–15%. И на полке такая картошка стоит уже 40 рублей за килограмм.

Сегмент премиального картофеля и других сезонных овощей начал формироваться в России еще десять лет назад. Дальновидные компании стали предлагать рынку картофель «премиум-качества», разнообразных сортов — низкокалорийный, «мини», отдельно для варки и жарки. Но заметных «специализированных» игроков в этом сегменте очень немного. В Центральном регионе известны два бренда — «Вегетория» и «Тульская нива». Большие объемы продукции дают «Дмитровские овощи», но они оперируют преимущественно в сегменте чищенных овощей для общепита, от ресторанов до столовых и госучреждений, являясь в этом сегменте, по мнению игроков, фактически монополистом. Оборот предприятия, по оценкам, — полтора миллиарда рублей в год. Определенные объемы премиального картофеля продает «Максим Горький», но это один из крупнейших на российском рынке игроков, который работает, естественно, в среднем

сегменте, в то время как «Тульская нива» и «Вегетория» — более «нишевые».

«Тульская нива» подошла к картофелю с выдумкой; Андрей Казючиц считает, что на картофеле при «хорошем мозговом штурме» можно зарабатывать очень неплохо. Лучше всего «выстрелил» выведенный четыре года назад в сети картофель специально для микроволновки — шлифованный, в специальной упаковке. Чистая рентабельность по продукту 60%, а наценка 130%.

«Вегетория» тоже всю экспериментирует — делает инновационную линейку йодированных овощей под отдельным брендом: картошка и морковь. «Еще мы йодируем свеклу, тыкву и, кажется, собираемся йодировать редьку», — улыбается коммерческий директор Алексей Коломин. По картофелю в течение сезона компания выпускает 6–7 разных сортов. «На самом деле между картофелем для варки и жарки разница не настолько серьезна, здесь больше маркетинга, — признает Коломин. — Есть разница в сортах: они различаются формой клубня, текстурой поверхности. Но самое главное — скоростью созревания: есть сорта ранние, сверххранные, поздние, сорта, которые подлежат длительному хранению».

ОВОЩИ НА СОХРАНЕНИИ

Возможность круглый год поставлять из хранилищ в розницу качественный продукт зависит во многом от особенностей хранения. Теоретически современные аграрные технологии должны обеспечивать эту возможность. Принято считать, что одна из основных проблем овощеводов — то, что им не хватает условий именно для длительного хранения продукции. По оценкам Тамары Решетниковой из «Технологий Роста», потери в сегменте овощей так называемого борщевых набора (морковь, свекла, капуста, лук) у нас достигают 20–30% от собранного урожая, а в странах ЕС этот показатель ниже в 6–7 раз. По словам Алексея Красильникова, исполнительного директора Картофельного союза, тот же картофель предприятия могут согласно установленным в отрасли стандартам сохранять до июня, имея современное хранилище и перепалочные базы.

При этом официальная статистика не выглядит удручающей. В 2006 году после проведения сельхозпереписи Росстат сообщал, что вместимость российских овощехранилищ — 6,5 млн тонн. Сегодня, как считают в Картофельном союзе, — уже 7,5 млн. Обеспеченность хранилищами с учетом урожая «борщевых наборов» — по крайней мере на уровне 80%. На деле же, как считают в союзе, ситуация может быть гораздо хуже. Во-первых, статистика не учитывает динамику убыли хранилищ. Во-вторых, немало случаев нецелевого их использования. В помещении хранилища вполне может располагаться, например, пилорама. «В реальности на наших конференциях овощеводы, а особенно фермерские хозяйства, буквально воют от недостатка мощностей по хранению, — говорит Алексей Красильников. — И они вынуждены «сливать» продукцию, демпинговать на рынке. Это беда».

Господдержка агросектора долгое время была сфокусирована на других приоритетах — производстве свинины, мяса птицы и молока. Недавно появилась отраслевая программа, по которой в стране с 2015 по 2020 год планируется ввести в строй новые хранилища на 2,5 млн тонн. Господдержку таким проектам решено увеличить. На ситуацию повлияли в числе прочего и санкции Запада, которые заставили внимательнее

просканировать состояние АПК, считает генеральный директор Института аграрного маркетинга Елена Тюрина.

Понятно, что и без господдержки аграрии заинтересованы в строительстве хранилищ. Любой фермер, у которого под картофелем площадь от 150–200 га, нуждается в емкостях для хранения, так как иначе он может не успеть реализовать урожай, рассказывает владелец небольшого картофельного хозяйства, индивидуальный предприниматель Александр Ахламов (Брянск). По его словам, хранилище емкостью в 10 тыс. тонн может обойтись в 12 млн рублей. Раньше, выращивая картофель на 100 гектарах, фермер успевал распродать за два осенних месяца весь урожай. Однако отсутствие возможностей для хранения обрекает хозяйство на вынужденную распродажу по бросовым ценам. К тому же в сезон население выкидывает на рынок излишки своего урожая, сбивая цены чуть ли не до 4–5 рублей за килограмм, при этом что себестоимость в хозяйствах начинается от 5,5 рубля без учета затрат на хранение.

Конечно, самые примитивные хранилища «навалного типа» не решают проблемы и уж точно не помогают производителю круглый год поставлять овощи на рынок. Как говорит Евгений Мансуров, директор региональных продаж компании «Агротрейд» (технологическое обеспечение производителей картофеля), хозяйствам, у которых под картофелем больше 500 га, со средней урожайностью 30 тонн с гектара, уже проблематично сохранить урожай «дедовским способом». Что такое современное овощехранилище? Компьютерный контроль температурного режима, влажности, уровня CO₂, вентиляции (клапанами, отводящими нагретый воздух). Такие проекты, рассчитанные на 2,6 тыс. тонн, без холодильного оборудования до девальвации стоили от 18 млн рублей. Кроме этого, требуется складское оборудование: приемные бункеры, транспортеры, буртоукладчики, а это еще примерно 12–15 млн рублей.

Технологично хранить, чтобы иметь возможность круглогодично поставлять в торговые сети картофель, — большинство аграриев об этом и мечтать не могут.

Важно и то, что именно закладывается в хранилище. Нельзя положить туда гниль, а вытащить крепкий плод. «Были случаи, когда у самых передовых картофелеводческих компаний весь урожай картофеля «вытекал» из хранилища буквально за месяц после закладки», — говорит Алексей Коломин («Вегетория»).

Картофелеводство — довольно затратная отрасль с точки зрения инвестиций, а картофельный рынок — сплошная головная боль. Банкир Александр Лебедев, крупно инвестировавший в картофелеводство («Максим Горький»), в одном из своих публичных выступлений сетовал на ужасную конъюнктуру рынка, от которой сильно зависит производитель, и отсутствие государственных интервенций, какие практикуются на рынке зерна с целью стабилизации цен.

В сравнении с производством зерна затраты на технику из расчета на гектар у картофелевода выше в 5–6 раз, говорит Михаил Корнев, глава компании «Зеленая долина» (Мичуринск). В свой проект Корнев инвестировал больше 3 млрд рублей.

По словам Андрея Казючица («Тульская Нива»), чтобы держать тысячу гектаров под картофелем, хозяйство должно вложить примерно \$10 млн. И все ради чего? 15% годовых в среднем по проектам в компании Михаила Корнева — не слишком внушительная прибыль. Зато, говорит

предприниматель, сразу вошли в число лидеров этого — только формирующегося — рынка.

При всем том картофель — очень капризная культура. Россия находится в зоне рискованного земледелия — а значит, у вас может быть удачный год или ужасный, замечает Андрей Казючиц. «Премиальность картофеля зависит от того, сколько дождей прошло в сезон», — полушутя говорит он. Сухая и жесткая земля травмирует корнеплод, ему нужна мягкая, рыхлая среда обитания, из которой его можно аккуратно достать, не оставив «синяков» и «ссадин». «У картофеля 200 видов болезней, вот и думай, какой из них он заболит», — вздыхает Казючиц, вспоминая свой богатый опыт.

Большой проблемой специалисты считают высокий бактериальный фон семян, с которыми работают российские производители картофеля и других овощей. «Плоды земли» — идеальная среда для размножения бактерий, отсюда плохое качество урожая, дефекты. По словам Алексея Красильникова из Картофельного союза, крупные сельхозпредприятия на 95% зависят от семян европейской селекции, в основном из Голландии. Причем берут дешевые, но не очень качественные. И такой ущербный фонд семян в России накапливается годами. Разумеется, это влияет на товарный вид клубней, выращиваемых предприятиями.

Такая операция, как мойка, делает очевидными все изъяны картофеля, так что многие хозяйства просто не хотят этим заниматься. При фасовке в сетку или упаковку «домик» приходится выбраковывать до 20%. А если замахнуться

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛА»!



ПОЛУЧИТЕ **25%** СКИДКУ
НА ГОДОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ
В ИНТЕРНЕТ-БУХГАЛТЕРИИ «МОЁ ДЕЛО»*

промокод
BUSINESS2015

*Зарегистрируйтесь на сайте MOEDELO.ORG и получите три дня бесплатного использования сервиса. Если вам понравится сервис, при оплате введите промокод `business2015` и получите скидку в 25%.

Моё дело
Интернет-бухгалтерия

«МОЁ ДЕЛО» ИДЕАЛЬНО ПОДХОДИТ
ДЛЯ ООО И ИП НА УСН И ЕНВД

на «премиум» — то до 70%, говорит Евгений Латкин. По словам Андрея Казючица, если из 20 тыс. тонн выращиваемого «Тульской нивой» картофеля 10 тыс. попадет в упаковку — это прекрасно. Даже из самых хороших партий, которые закупает «Вегетория» у фермеров и сельхозпредприятий, выход «премиума» не более 60%. В итоге очень уж большого «наvara» в премиуме не получишь, утверждает Евгений Латкин, ведь выбракованную «некондицию» приходится сбывать задешево. Например, продавать практически за бесценки на крахмальные заводы — иногда по полтора–два рубля за килограмм.

Такая операция, как мойка, делает очевидными все изъяны картофеля, так что многие хозяйства просто не хотят этим заниматься. При фасовке приходится выбраковывать до 20%. А если замахнуться на «премиум» — то до 70%

По словам Елены Тюриной (ИАМ), рентабельность предприятий, занимающихся фасованным мытым картофелем, может достигать 50%. У тех, кто торгует валом, — максимум 30%. Тюрина сравнивает эти цифры со средними по сельхозотрасли — 12%. Большинство аграриев работают в разных направлениях: на грязном картофеле есть обороты, на фасованном — выше прибыль. Причем часто фасованный мытый продукт делается под заказ торговой сети или под ее собственную торговую марку.

ИЗРАИЛЬ ПОД ТУЛОЙ

Выходит, тем, кто хочет круглый год поставлять качественный овощ, не обойтись без импорта, сколько бы ни говорили чиновники о том, что своего урожая картофеля в стране хватает за глаза. Российские марки вроде «Тульской нивы» пишут на этикетках под своим брендом страну происхождения картофеля — Израиль или Марокко, к возмущению патристично настроенных покупателей, не знающих, как это интерпретировать.

«Мы первые, кто везет корабли с импортным картофелем в феврале, когда появляется новый урожай в Израиле и Египте, — говорит Андрей Казючиц. — Это связано с тем, что старый урожай уже не очень вкусный. К тому же в верхнем ценовом сегменте молодой картофель в это время уже очень хорошо разбирают те, кто его любит».

Без импорта в верхнем сегменте не обойтись. В феврале-мае можно продавать и отечественную картошку, замечает Казючиц, но тогда нужно снижать цены и идти в средний ценовой сегмент. Такую стратегию компания для себя не рассматривает. В основном «Тульская нива» закупает картофель в Израиле, так как он сегодня дает самое высокое качество. Подобное случается и у Египта, но редко. «Пакистан, Индия,

Бангладеш, Турция, Иран — все это мимо нас», — говорит Андрей.

По словам Алексея Коломина, «Вегетории» удавалось сохранить специальные сорта своих овощей максимум до мая: «А дальше уже неизбежен серьезный компромисс по качеству». Но через полтора месяца начинает идти молодой российский картофель с юга, так что как-то можно «перетоптаться».

Сейчас импортные программы у компаний под угрозой из-за ослабления рубля и ограничений импорта. И так уже нельзя импортировать картофель из Европы — из Франции, Голландии, Германии. А тут еще скачок курса. «Смотрим на действия ЦБ и думаем, что делать», — вздыхает Андрей Казючиц. А Алексея Коломина беспокоит ситуация с морковью: «Ее в Израиле на всю Россию не хватит».

Но в то же время есть и предпосылки для роста сегмента качественных овощей. Многие ритейлеры уже отказываются принимать грязный картофель в принцип. По сведениям Казючица, это «Метро», «Виктория», «Седьмой Континент», а недавно, после ребрендинга, об этом объявила «Пятерочка». «Когда на рынок добавляется такой большой объем, предложение не всегда успевает за спросом», — комментирует Коломин. А Казючиц и вовсе считает, что рынок очень дефицитный, и приводит пример: «На прошлой неделе нам Х5 выставила дефицит в 200 тонн, а мы не смогли их обеспечить, не справляемся». По его мнению, даже дискаунтеры скоро перейдут только на чистый картофель. «Когда они начнут взрослому считать, то поймут, что убирать грязь с товарной зоны оказывается дороже: там земли налипло 5%. А нужно ведь еще людей нанять — наводить порядок».

Раньше «Тульская нива» каждый год увеличивала свои продажи на 20–30%; в 2015-м ожидает роста на 10–30% (оборот компании по торговому направлению — 660 млн рублей в год). «Вегетория» тоже растет, но что будет дальше с премиальными овощами, прогнозировать сложно.

Возможно, сейчас потребители станут переходить на более дешевые продукты. И раньше-то в пользу упакованных овощей спрос смещался исключительно в столичных регионах, отмечают в «Дикси». Мытый упакованный картофель, к примеру, в рознице на 80% дороже весового, говорят в сети. По сведениям Алексея Красильникова (Картофельный союз), рост объемов его потребления на московском рынке приостановился.

И это действительно вряд ли тот случай, когда могут быть перспективными региональные рынки — и как возможность расширить сбыт для игроков Центрального региона, и с точки зрения развития местных брендов. Как говорит Андрей Казючиц, местные сети делают много запросов, но работать с ними не всегда выгодно из-за дорогой логистики, к тому же там менее платежеспособное население. А региональный предприниматель должен вкладываться в землю, оборудование, выполнять стандарты сетей, но рассчитывать при этом может только на небольшой рынок сбыта в своей области или в лучшем случае в соседних. И объем инвестиций начинает казаться неоправданно большим. Так что чаще всего региональные сети работают с местными производителями по краткосрочным контрактам. Но шансы на успех у аграриев есть. Ведь с импортом ритейлерам, по идее, работать еще сложнее: он дороже, требует сложной логистики, трудно делать возвраты из подошедших партий. Так что путь у рынка все-таки один — развивать отечественное производство качественных овощей.

Дмитровское ш., г. Яхрома, д. Elizavetino

ПРОДАЖА ЗЕМЕЛЬНОГО УЧАСТКА

6^{47 км}
от МКАД
га

РАЗРЕШЕННОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ:

ИЖС. Градостроительный план участка предусматривает строительство 51 коттеджа.

Возможно использование под малоэтажную застройку.

КОММУНИКАЦИИ

- Электричество – 15 кВт на участок, 380В.
- Газ по границе участка

РАСПОЛОЖЕНИЕ

- 47 км от Москвы. ■ 1 км от Яхромы. ■ 7 км до г. Дмитров, который является одним из самых красивых городов Московского региона.
- в 500 м от шоссе Москва-Дмитров-Дубна, до участка ведет асфальтированная дорога.
- С двух сторон окружен лесом, на расстоянии 150 м находится Святой источник, возможно устройство каскадных прудов.
- До канала Москва-Волга около 800 м, в канале проточная вода из Волги, обеспечивающая приятное купание и плавание на прогулочных судах.



Москва, ул. Льва Толстого,
23/7, стр. 3

+7 (495) 980-20-10

ЦИФРОВАННЫЙ СТРАННИК

Истории предпринимательского успеха обычно выглядят до невозможного просто — как совокупность действий, совершаемых в определенной последовательности: «Делай раз, делай два, делай три...» На самом деле очередность и необходимость этих шагов часто далеко не очевидны даже для того, кто их совершает. Однако возникновение успешного бизнеса буквально из ничего все равно подчинено своей внутренней, нумерологической логике.



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

профессор кафедры бизнеса и делового администрирования Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при Правительстве РФ

1 ЕДИНСТВО СИСТЕМЫ

Любой коммерческий проект — это продолжение личности его основателя, а единица как раз является ее олицетворением. «Один» — это то, что задает логику «развертывания» всей будущей структуры. Именно человек приводит в движение то, что его окружает, а сильная личность способна выделить единую цель и следовать ей. И первый

В менеджменте все вертится вокруг цифр и показателей. Наверное, поэтому среди предпринимателей и управленцев так много людей, искренне верящих в магию цифр и красивые номера. *Можно ли извлечь из нумерологии знания, полезные в бизнесе?*

шаг задает направление движения. Единица — это как вопрос «Зачем?», с которого все начинается.

Многие стартаперы подвержены «детской болезни»: они разрываются на части и мечутся от одного к другому. Это поиски самого себя, внутреннего стержня, той самой единицы. И пока она не будет найдена, стартапер не добьется успеха, сколько бы компаний ни учредил и сколько бы денег (своих и инвестора) в них ни закачал. Единица — это четкое понимание своего продукта — одного и определенного, а не «каких-то там». На этом продукте и необходимо концентрироваться. А потом, когда в компании начнут развиваться новые направления, останется только экстраполировать этот принцип на все остальные проекты, каждый из которых будет сводиться к отдельной единице — бизнес-единице. Такого принципа компания должна придерживаться постоянно: без энергетического центра она никогда не будет единым целым. У компании несколько учредителей? Это бывает сплошь и рядом.



Но жизнь в конце концов расставляет всех по ранжиру: лидер (формальный или неформальный) все равно оказывается один.

2 ДИАЛЕКТИЧЕСКАЯ ПАРА

Двойка проявляет себя, как и полагается, двояко. Персонифицированно — как «номер второй» в компании (помощник единицы, генеральный директор, исполнительный директор или попросту «серый кардинал»). Философски — как два элемента в системе «созидание — разрушение», которая обязательно должна возникнуть в каждой устойчивой компании и без которой невозможно развитие.

Если единица и двойка подходят друг другу, появляется уникальное сочетание полярных подходов к бизнесу, дающее неожиданные результаты. Способность генерировать неординарные бизнес-решения у такой пары намного выше, чем у единицы.

Очень часто, особенно на начальном этапе проекта, его основатель полностью присваивает себе привилегию принятия любых решений. Однако необходимо помнить о том, что при каждом великом полководце всегда есть гений дипломатии, который может сделать немало — хотя и не на поле сражения. Отношения в паре могут быть довольно сложными, подчас колеблясь во всем диапазоне от любви

до ненависти, но тем не менее пара — это стабилизирующий элемент в организации.

Любая компания представляет собой арену борьбы двух противоположных процессов — созидания и разрушения. Именно они делают компанию устойчивой: что-то старое в ней постоянно разрушается и отмирает, что-то новое — создается. Эту неизбужную эволюцию организации трудно контролировать. Часто люди очень боятся разрушения и предпочитают на старте о нем не думать (вместо того чтобы просто принять как данность двухчастное устройство мира). Они начинают концентрироваться исключительно на созидании, но процесс разрушения все равно неизбежно проникает внутрь построенной ими системы — помимо воли и желания. Вспомним фразу, авторство которой приписывают сразу нескольким экономистам, в том числе Питеру Друкеру: «Разрушайте всё за собой, при себе, сами — если не хотите быть разрушенными».

3 РОЖДЕНИЕ ТРЕТЬЕГО ИЗ ДВУХ ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЕЙ

Диалектические пары рождают нечто новое, третье. Именно ради этого в компании (да и в обществе!) следует постоянно культивировать появление альтернатив. Если пренебрегать этим

принципом, подбирая только людей, которые разделяют одни и те же взгляды, верования и ценности, то лучше сразу забыть о возникновении настоящей синергии. Что еще хуже, все менеджеры компании станут совершать одинаковые ошибки, и одернуть их будет некому — ведь все консолидированы, все единомышленники! Сообщество непохожих людей всегда работает эффективнее. Расхожая фраза «В споре рождается истина» содержит в себе большую сермяжную правду.

4 РАВНОВЕСИЕ

После первых трех шагов компания должна достичь четверки — прийти в равновесное, гармоничное состояние. Соединение противоположных начал в пары приводит к тому, что в системе появляются дублирующие функции, за счет которых конструкция обретает устойчивость и жесткость — в выполнении поставленных задач, правилах поведения и т. д. У ответственного за каждый процесс в компании появляется дублер, благодаря чему потеря одного из элементов не приводит к серьезным сбоям в работе системы. Заболел сотрудник — его есть кому заменить; неожиданно уволился бухгалтер — вы знаете надежного человека, который сможет подхватить эстафету. Устойчивость организации требует наличия дублеров, второго состава.

Однако долгое пребывание в состоянии равновесия несет свои риски. Хорошо и надежно отстроенные системы рискуют превратиться в «болото», в котором доминируют статичные процессы и превыше всего ценится стабильность. Не будем забывать о том, что человека заставляет двигаться вперед лишь одно обстоятельство — борьба за выживание. В противном случае он в силу своей природы начинает почивать на лаврах.

5 ДИНАМИКА

Лишь внешние вызовы позволяют компании развиваться, поэтому в ней должна преобладать динамика, за которую отвечает пятерка. Оптимальное условие для развития компании — баланс четверки и пятерки. Компании, в конструкции которых отсутствуют двойка и пятерка, не способны выжить в конкурентной среде.

6 САМООГРАНИЧЕНИЕ

Топ-менеджер зачастую не может разглядеть пределы роста и риски, с ним связанные. «Мы должны захватить 30% рынка! 50%!» Обуреваемый амбициями, он в какой-то момент может забыть про ограниченность ресурсов, мощностей, средств, не позволяющую развиваться столь бурно: рванув вперед, люди выгорают, не справляются, и в результате компания остается погребенной под обрушившимся на нее рынком. Именно поэтому в игру нужно ввести шестерку — механизм контроля и самоограничения, который позволит проверять на адекватность различные параметры деятельности компании, будь то темп роста, его направление или даже зарплата менеджеров высшего звена.

Тем реформ и изменений внутри компании также требует своих ограничителей. Перемены ради перемен не имеют

смысла. Даже перестановкой мебели в офисе не стоит злоупотреблять. Люди привыкают к определенному размещению объектов в пространстве, и радикальные перемены могут попросту выбить их из колеи. Не должно быть в компании и бесконечных процессов. Бесконечность — это свойство бытия, но никак не компании.

7 СПОСОБНОСТЬ К АДАПТАЦИИ

Семерка — цифра, отвечающая за постоянную адаптацию к среде и своим внутренним целям. Если внутренние механизмы контроля показывают, что в компании что-то не так, она должна измениться — сама или в результате действий управляющего. Для этого топ-менеджеру необходимо поднять голову и оценить сначала внешнюю среду, а затем — собственную организацию. Тут легко попасть в ловушку и начать огульно обвинять сотрудников в профнепригодности. «У нас большие проблемы с продавцами, бухгалтерией, айтишниками...» — сколько раз я слышала подобные жалобы от управляющих! В ответ на это я обычно прошу их попытаться взглянуть на ситуацию глазами своих подчиненных: нередко проблема заключается не в людях, а в сложившейся системе или условиях, поэтому даже полная замена персонала не даст положительного результата. Поставь этого самого топ-менеджера на позицию столь критикуемого им продавца — и он вряд ли сможет действовать эффективнее.

На ум приходит аналогия из литературы. Некий человек останавливается в захолустной гостинице, однако ночью не может сомкнуть глаз, поскольку со стороны соседней комнаты слышится детский плач и женский голос поет колыбельную песню. Страшно раздосадованный, он жалуется администрации, но наутро ему говорят, что соседка уже съехала, и предлагают занять ее комнату как более комфортную. На следующую ночь он опять слышит детский плач — за стеной. И выясняет, что единственный способ успокоить невидимого ребенка — самому запеть колыбельную...

Очень часто управляющие слепы в своих претензиях к подчиненным — как этот постоялец. Они не удосуживаются разобраться в сути проблем, мешающих процессам в компании протекать именно так, как хочется. Между тем иногда для этого достаточно мысленно «переселиться» хотя бы на время в другую «комнату».

8 ЗАВЕРШЕННОСТЬ

Восьмерка символизирует ориентацию на результат. Любой процесс нуждается в завершении. Это можно увидеть на примере не только гениальных, но и просто добротных произведений литературы и искусства. Настоящее произведение — всегда законченная вещь.

В бизнесе часто можно встретить проекты, брошенные «на полуслове». Все «вечные» стартаперы и серийные предприниматели грешат одной и той же болезнью: у них всегда очень близкие цели, после достижения которых приходится начинать все снова и снова. Это можно назвать «нумерологическим» сбоем — нарушением последовательности и комплектности цифр: например, в компании есть единица в качестве харизматичного лидера, но отсутствует восьмерка, которая

предполагает предвидение конечного результата и способность генерировать реалистичную стратегию. При отсутствии восьмерки в системе происходит затухание всех процессов: цель исчезла, а объект продолжает плыть, как космическая станция, у которой отключены системы жизнеобеспечения. Необходимо помнить, что организация — это инструмент для достижения цели.

9 ПОДОБИЕ

Одно из важнейших качеств топ-менеджера — широкий кругозор и осведомленность о происходящем в самых различных областях знания. Почему? Потому что это позволяет переносить апробированные решения из одной дисциплины в другую и успешно действовать на стыке дисциплин. Арсенал управленческих и стратегических решений такого управляющего очень широк: он способен обратиться за подсказкой фактически к любому источнику — истории, антропологии, медицине и даже балету, — чтобы найти похожую проблему, обнаружить решение и перевести его на нормальный человеческий язык. Умение работать с подобием формирует у человека глубокое понимание картины мира. Это хорошо известно даже по литературе. Помните? Мисс Марпл у Агаты Кристи, расследуя преступления, постоянно вспоминает случаи, происходившие в ее деревне. И эти случаи превращаются для нее в модель, объясняющую любые процессы в мире («У меня была соседка, а у той — служанка, так вот с ней произошла точно такая же история...»). Сознание управляющего тоже должно быть настроено на поиск аналогий. Чем более образно и ассоциативно мышление у человека, тем ему легче дается осмысление самых сложных процессов, протекающих вовне и внутри компании. Таким даром обладают все талантливые предприниматели и управляющие, не говоря уже о гениальных ученых, которых отличает способность буквально на пальцах объяснять суть сложнейших явлений.

10 КРЕАТИВНОСТЬ

Вместе с единицей ноль образует творческое начало. Речь идет не о способности человека совершить что-нибудь необычное, а о нацеленности на созидание. Именно это отличает предпринимателя от потребителя. Он обязан смотреть на себя и свою компанию с точки зрения созидания, стимулируя людей к использованию своей базовой функции. Чтобы не пугать коллектив модными словами, не обязательно сводить все к инновациям: достаточно говорить о дееспособности, инициативе, создании ценностей.

11 ПРИНЦИП ПАРАЛЛЕЛЬНОСТИ

В нумерологии число 11 имеет особое значение, поскольку символизирует сочетание материального и нематериального начал. Баланс материального и нематериального всегда трудно давался российским компаниям, особенно в отношении мотивации персонала. Я часто слышу от управляющих: «Мы постоянно выплачиваем сотрудникам

большие премии, так почему же они так плохо работают?» Видимо, потому что им не хватает еще и нематериальной составляющей. Другой вариант: «У нас такая сильная нематериальная мотивация, так почему же сотрудники разбегаются?» А платить не пробовали?

Управляющие часто не понимают, что, ставя перед компанией очередную цель, они должны держать во внимании сразу две ее ипостаси — и материальную сторону, и уровень ценностей. Для того чтобы потом не удивляться, отчего сотрудники не имеют высших целей, а просто ходят в офис «зарабатывать деньги». Почему теория менеджмента десятилетиями продолжает работать с миссией? Причина проста: управляющие в большинстве своем не способны сформулировать ничего, кроме тезиса об «удовлетворении потребностей», а о благе, которое компания несет миру, говорят лишь для проформы. А ведь если сотрудник поймет, ради чего он «коптит небо» в рамках отдельно взятой компании, это моментально изменит его сознание. Даже на вопрос клиента «Почему у вас так дорого?» он будет отвечать со знанием дела. На стадии формулирования миссии, кстати говоря, «сыплются» многие стартапы, основатели которых до самого конца не могут разобраться, что на самом деле должен принести миру плод их стараний.

12 ХРОНОС

Феномен времени можно считать выдумкой человека или абстракцией, в любом случае жизненный цикл компании стоит воспринимать как непрерывное чередование этапов — от прошлого, через настоящее, к будущему. Примерно так же, как родители наблюдают за развитием ребенка, хороший управляющий прослеживает жизнь своей системы, чтобы упреждать появление патологий и вовремя распознавать ошибки. Родители, нарушившие этот принцип, рано или поздно сталкиваются с известной проблемой, когда вполне себе нормальный ребенок вдруг в подростковом возрасте полностью меняет свое поведение. На самом деле его не «подменили»: просто родители не замечали тех самых тонких сигналов, которые свидетельствовали о нарушении некоторых процессов развития. Родители следили за ребенком урывками и не воссоставляли связи между событиями.

Итак, время следует воспринимать как основу, ось, на которую нанизана жизнь. И если мы понимаем, как протекает эволюция компании, у нас появится возможность принимать решения, важные для будущего.

Перед нами двенадцать главных цифр-принципов, которые управляют процессами, происходящими в компании. Удерживая в голове их комбинацию и двигаясь с определенной скоростью, мы обеспечиваем развитие своего бизнеса. Многие удивляются, почему у одного человека получается все, за что бы он ни брался, а у других ничего не складывается, несмотря на невероятные усилия. Можно сказать — именно потому, что в последовательности его действий была пропущена определенная цифра, определенный этап.

БЖ

ДОСТОЯНИЕ РЕСПУБЛИКИ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Кино остается для России «важнейшим из искусств», которое Минкульт готов поддерживать рублем и законом. На уровне министерства активно обсуждается введение квот в прокате для отечественных картин, а Фонд кино заявляет об удвоении объемов господдержки к 2017 году. Между тем в Якутии тихо и незаметно для остальной страны случился настоящий кинобум: *малобюджетные фильмы локального производства вытесняют с экранов голливудские блокбастеры*. Как это произошло?

На крыльце деревенской избы с облупившейся краской сидит невысокий худощавый паренек с гитарой и мучительно подбирает аккорды к песне. Камера наплывает сверху — снимают явно с помощью крана или вертолета; в кадре мягкий рассеянный свет, оператор фокусируется на грифе гитары, затем на сосредоточенном лице юноши. Так начинается фильм «Айыы Уола», повествующий о легендарном якутском авторе-исполнителе Александре Самсонове, который стал звездой местной сцены в 90-е годы и на пике славы умер от болезни крови. Байопики, то есть биографические картины, традиционно считаются заведомо проигрышным жанром в кинематографе: кассовые сборы «Поддубного», например, при бюджете в \$12 млн составили только \$6 млн. Однако «Айыы Уола» — самый коммерчески успешный фильм Якутии на нынешний день. В январе 2014 года он вышел в прокат в кинотеатрах Якутска и нескольких муниципалитетов, где собрал в общей сложности от 8 до 10 млн рублей. Точную цифру, как и бюджет фильма, авторы не раскрывают. Эксперты отрасли оценивают затраты на кинопроизводство «Айыы Уолы» в 2,5–3 млн рублей. Даже с учетом того, что ки-

нотеатры, как правило, забирают половину от суммы сборов, картина окупилась по меньшей мере двукратно.

У КАЖДОГО СВОЕ КИНО

Ежегодно в Республике Саха производится от 10 до 15 кинофильмов, о которых за ее пределами узнают единицы. При этом в самом регионе локальные картины вызывают неподдельный интерес: так, комедия «Кэскил-3» кинокомпания «ДетСат» в свой первый уик-энд обошла в прокате в кинотеатрах Якутска американские картины «Элизиум» и «Перси Джексон и море чудовищ». И это без особой информационной поддержки и пиара, на которые у местных киношников попросту не хватает денег (рекламные кампании чаще ведутся партизанскими методами через социальные сети и «сарафанное радио»). Основатель студии «ДетСат» Алексей Егоров объясняет бум якутского кино общей активностью зрительской аудитории: «Наши фильмы не лучше голливудских блокбастеров — просто якуты в целом любят ходить в кинотеатры. Это феномен не кино, а зрителя». Бывший министр культуры республики Андрей Борисов считает,

Основатели одной из самых коммерчески успешных якутских кинокомпаний «ДетСат» Алексей Егоров (слева) и Дмитрий Шадрин уверены, что самый продающийся жанр кино — комедия. Однако первый «экспортный» фильм киностудии, съемки которого начнутся в 2015 году, будет исторической драмой

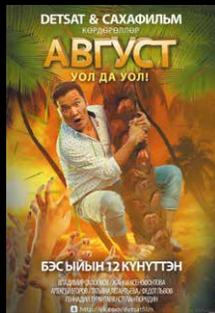


5,2
МЛРД Р

ОБЪЕМ ГОСПОДДЕРЖКИ
ОТЕЧЕСТВЕННОГО
КИНЕМАТОГРАФА В 2013 ГОДУ
(МИНКУЛЬТ И ФОНД КИНО)

1,5
МЛН Р

СРЕДНИЙ БЮДЖЕТ
ЯКУТСКОГО КИНОФИЛЬМА



88

РОССИЙСКИХ
ФИЛЬМОВ ВЫШЛО
В КИНОПРОКАТ В 2013 ГОДУ
(ПО ДАННЫМ «НЕВАФИЛЬМ
RESEARCH»)

10–15

ЯКУТСКИХ ФИЛЬМОВ ВЫХОДИТ
В КИНОПРОКАТ В РЕСПУБЛИКЕ
САХА ЕЖЕГОДНО



что причина в росте интереса местного населения, в первую очередь молодежи, к национальной культуре. Якутам нравится смотреть, как показывают их город, менталитет, быт и нравы, видеть актеров, с которыми можно себя ассоциировать. Темы и проблемы, которые затрагивает якутское кино, им куда ближе голливудских. И даже ближе тематики российских лент, произведенных в центральных регионах. Большинство фильмов в Республике Саха показывают на якутском языке с русскими субтитрами. Некоторые картины все-таки снимают на русском в расчете на федеральные показы — но они, как ни парадоксально, не так популярны в прокате.

Кинопроизводство в Якутии началось в 1990 году с создания киностудии «Северфильм»; позже она была реорганизована в государственную национальную компанию «Сахафильм». Впрочем, серьезные игровые картины на ней стали производить только в начале 2000-х: первый полнометражный якутский фильм «Черная маска» режиссера Никиты Аржакова увидел свет в 2002 году. Зрители почти не проявляли интереса к местному кинематографу, и он оставался делом редких энтузиастов, которым удалось выбить государственное финансирование под «просветительские» или «образовательные» цели.

Отправной точкой кинобума в Якутии принято считать фильм «Любовь моя» режиссера Сергея Потапова (студия «Алмазфильм», 2004 год): при скромнейшем бюджете в 120 тыс. рублей он собрал в кинотеатрах 450 тысяч. В фильме, снятом всего за две недели, впервые в якутском кино была откровенно показана криминальная жизнь: на экране появились бандиты и проститутки. Этим примером местная киноиндустрия доказала работоспособность примитивной бизнес-модели: съемки в режиме строжайшей экономии, буквально «на коленке», могут окупиться, если режиссер найдет, чем привлечь зрителя, а продюсер сможет мотивировать прокатчиков. На «Любви моей» заодно впервые были отработаны механизмы промокампании: по аналогии с западными картинками создатели фильма выпустили постер, трейлер, устроили фотосессию с актерами и фуршет для СМИ. Через год на экраны вышел «первый якутский блокбастер» — криминальная комедия Константина Барашкова «Кют!», чей бокс-офис составил уже 1,5 млн рублей при бюджете в полмиллиона. С этого момента плотину прорвало: в кино потянулись независимые игроки. Начиная с 2006 года в республике создавались частные киностудии — «Арктик-Синема», «Ургэл», «Артлайн», «Алгыс-фильм» и другие.

Особую роль в популяризации якутского кинематографа сыграл министр культуры и духовного просвещения Андрей Борисов, занимавший эту должность до минувшей осени. В 2005 году он затеял проект по экранизации исторического романа Николая Лугонова «По велению Чингисхана». Съемок такого масштаба Якутия не видела ни до, ни после: бюджет картины составил около \$10 млн. Производство фильма «Тайна Чингис Хаана», режиссером которого выступил сам Борисов, заняло четыре года. Снимали в Иркутской области, Бурятии, на Алтае, в Хакасии, в Монголии; часть выстроенных под съемки декораций и павильонов даже хотели превратить в туристические центры. В одной из сцен было занято двести лошадей — своеобразный рекорд в истории кинематографа. В эпопею Борисов задействовал мультинациональный актерский и технический состав: над фильмом работали специалисты из Монголии, Казахстана, Китая, Германии, Финляндии,

США. Международные связи поспособствовали тому, что в 2009 году фильм принял участие в ряде европейских фестивалей и был показан в 272 кинотеатрах страны.

Хотя с коммерческой точки зрения картина оказалась провальной, выручив чуть больше \$1,2 млн, она все же помогла заявить о якутском кино на федеральном и отчасти на мировом уровне. В дальнейшем Андрей Борисов стал идейным вдохновителем ежегодного Якутского кинофестиваля, проводимого с 2013 года. На первый же фестиваль было подано 85 заявок якутских кинорежиссеров, среди которых оказались как любительские киноленты и короткометражки, так и профессиональные художественные фильмы. Летом 2014-го стало известно, что Борисов начал работу над своим следующим фильмом «Созвездие Марии» по пьесе якутского драматурга Владимира Федорова. Бюджет ленты составит 80 млн рублей; 50 из них запрошено у Минкультуры, еще 30 миллионов предоставляет федеральная кинокомпания «Каро продакшн».

СНИМИТЕ ЭТО НЕМЕДЛЕННО!

Алексей Егоров и Дмитрий Шадрин, основатели якутской кинокомпании «ДетСат», привыкли обходиться гораздо более скромными бюджетами. Оба они — профессиональные актеры, выходцы из Саха театра, которые в начале 2000-х попали под целевую программу развития культуры и поступили в знаменитое Щепкинское училище. Вернувшись из Москвы в Якутск, партнеры начали организовывать культурные мероприятия, снимать видеоролики. «В какой-то момент мы решили сделать юмористическую передачу на местном телевидении — миниатюры о трогательном простоватом герое Кэскиле, — вспоминает Егоров. — Процесс нас необыкновенно захватил, юморески сами собой сложились в историю с продолжением. Мы договорились с национальной вещательной компанией «Саха», нашли спонсоров и запустили телесериал. Тогда найти финансирование было проще, чем сегодня: нам дали 900 тыс. рублей, на которые мы сняли 16 серий. И все, что мы сделали за эти деньги, — показали перед вступительными титрами баннеры партнеров». Ради смены профессии пришлось продолжить учебу и осваивать режиссуру — теперь уже в ГИТИСе.

После успеха сериала якутские киношники отважились перевести его в полнометражный формат. Для этого договорились с руководством кинотеатра «Центральный», известным своей лояльностью к местному авторскому кино. Дирекция выдвинула единственное условие: когда на сеанс придет меньше трети зала, фильм сойдет с экрана. Весной 2007 года «Кэскил» дебютировал в кинопрокате — и задержался там на целых два месяца. С тех пор киностудия «ДетСат» выпустила больше дюжины кинокартин, включая два сиквела «Кэскила».

— Одна из главных наших проблем — кадровая, — рассказывает Егоров. — Найти хороших актеров не трудно, за ними нужно идти в театр. Но их не так много, поэтому на экране мелькают одни и те же лица. С деньгами тоже не все так просто. Средний бюджет фильма — от 700 тыс. до 1,5 млн рублей; гонорарный фонд «съедает» до 70%. Остальное тратится на техническую сторону производства: аренда оборудования, декорации, свет, звук, монтаж. Работаем быстро, укладываемся в 20–40 съемочных дней, которые могут растянуться на срок до трех месяцев. Еще пару месяцев занимаемся постпродакшеном. Экономим где можем: что-то снимаем на природе, в квартирах друзей. По такой схеме работают все якутские

независимые студии. Денег мало, поэтому практически никто не снимает больше одного–двух фильмов в год, хотя скорость производства позволяет. Есть еще авторское, немассовое кино; там работа вообще ведется на голом энтузиазме.

«ДетСат» быстро достиг потолка местного рынка. Как объясняет Алексей Егоров, при 450 тысячах жителей центральной части территории Якутии максимум, на который можно рассчитывать в прокате, — 6–8 млн руб. «Киноиндустрия связана с большими рисками, — добавляет он. — Не каждый фильм, который ты снимаешь, примет зритель. В лучшем случае мы выходим в ноль или имеем небольшую прибыль». Поэтому «ДетСат» предпочитает не прибегать к самостоятельному финансированию производства кинокартин. Под каждый проект ищутся спонсоры или государственные гранты. Средства на фильм часто собираются «по кусочкам»: кто-то вкладывает двести тысяч, кто-то — сто, кто-то отшивает одежду для актеров. Еще один способ снизить риски — специализироваться на «проверенных» жанрах. В прокат «ДетСат» поставляет исключительно комедии, причем семейные: по расчету основателей киностудии, фильм без ограничения возрастных рамок собирает максимальную кассу.

КИНО БЕЗ ГРАНИЦ

Одним из способов, которыми «якутский Голливуд» пытается повысить свою доходность, становится расширение каналов сбыта через интернет. По словам Алексея Егорова, еще несколько лет назад доходы от выпуска фильмов на видео-

носителях составляли 200–300 тыс. рублей. Сегодня от продажи DVD кинопроизводители получают сущие копейки: весь контент ушел в интернет. Доходы от монетизации якутского кинематографа через онлайн пока еще нулевые, рынок находится в зачаточной форме. Однако первые шаги в этом направлении все же делаются.

В сентябре 2014 года в республике заработал первый онлайн-кинотеатр якутского кино SakhaMovie.ru. В его каталоге уже значится около 90% всех фильмов, снятых в регионе. Как признаются основатели сервиса Анатолий Симонов и Нюргун Иванов, они не рассчитывают на высокую доходность — скорее пытаются популяризовать якутские фильмы среди населения и борются с пиратским контентом. «Лицензионные соглашения у нас заключены почти со всеми якутскими студиями, продюсеры и режиссеры охотно предоставляют копии своих новых и старых фильмов», — говорит модератор онлайн-кинотеатра Иннокентий Степанов. Доходы от проката распределяются пополам между правообладателями и кинотеатром. Бессрочный показ одного фильма на сервисе SakhaMovie.ru стоит 80 рублей, прокат на три дня — 30. Для сравнения: самый популярный сервис телевизионного стриминга в США Netflix предлагает тарифные планы с платой от 8–12 долларов в месяц. Онлайн-кинотеатр собирается развивать проект за счет превращения его в главный кинематографический ресурс региона: собирать и публиковать новости, рецензии и отзывы, информировать якутских зрителей о съемках новых фильмов. Кроме этого, он займется

aqua THERM

ST. PETERSBURG

(812) 380 60 14

www.aquatherm-spb.com

2-я МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА
бытового и промышленного
оборудования для отопления,
водоснабжения, сантехники,
кондиционирования, вентиляции,
бассейнов, саун и СПА

18–21 марта 2015
Санкт-Петербург
КВЦ «ЭКСПОФОРУМ»

Создатель:



Организаторы:



Информационный партнер:





«Якутский Голливуд» не только породил плеяду талантливых режиссеров и сценаристов, но и помог проложить дорогу в большое кино местным актерам. Основатель киностудии «ДетСат» Алексей Егоров в 2010 году снимался в кинокартине Андрея Прошкина «Орда», а заодно набирался опыта по работе на «взрослой» съемочной площадке



добавлением субтитров на русском языке ко всему архиву фильмов, что автоматически откроет доступ к фондам более широкой публике.

В реальных, а не виртуальных кинотеатрах организовать прокат подчас куда сложнее. В Якутии нет федеральных прокатчиков, с местными кинотеатрами приходится договариваться напрямую — благо что в административном центре их всего три. Арт-директор каждого заведения лично решает, включать или не включать фильм в расписание. Помимо этого, продюсеры киностудий ездят по муниципалитетам и деревням, в частном порядке решая вопрос о региональном прокате, — нередко с собственным бытовым кинопроектором под мышкой. В сельских кинотеатрах может не оказаться ни нужного оборудования, ни специалистов, а порой — даже приспособленного помещения. Решением этой проблемы уже занимается некоммерческая организация «Якутская республиканская киносеть»: она собирается открыть сеть кинотеатров в отдаленных районах, что позволит местным киностудиям увеличить охват аудитории и повысить сборы. Задача создания централизованной кинопрокатной системы вписана в принятую регионом концепцию развития киноиндустрии Республики Саха на 2014–2020 годы. Инвестиции на строительство и реконструкцию кинотеатров представляют как региональный Минкульт, так и частные инвесторы.

Впрочем, радикально решить проблему ограниченного роста нишевого кинематографа поможет только выход на новые рынки. Интересно, что федеральный российский прокат якутов прельщает далеко не в первую очередь. Киношники охотнее задумывают совместные проекты с бывшими советскими республиками — Казахстаном, Киргизией, Узбекистаном. Якуты любят говорить о «непереводимости» своего языка на русский и особой ментальности, гораздо более близкой странам Средней Азии, чем Центральной России. Сотрудничество, вероятно, будет строиться в две фазы. Для начала речь идет об адаптации якутских фильмов к внешним рынкам и зарубежном прокате, а затем уже — о совместных инвестициях в кинопроизводство и создании партнерских киностудий.

С федеральным прокатом в России другая история. Как утверждает Алексей Егоров, у якутского кинематографа есть шансы только на фестивальной дорожке: его увидят, оценят, но денег он так и не заработает. А среди массового зрителя вероятность успеха сильно меньше: слишком уж «особо» национальное якутское кино. Единственный действенный вариант, указывает режиссер, — вести кинопроизводство совместно с федеральными компаниями и найти общий сценарий, который заинтересует обе стороны. Однако для этого якутским киностудиям как минимум придется научиться работать с большими бюджетами: кино «суперэкономкласса» в широком прокате приживается с трудом.



НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

ВВЕРХ ПО СПИРАЛИ

Американского профессора Генри Ицковица неоднократно приглашали в Томск — выступать на тему создания инновационных центров в России. Местное университетское сообщество проявило инициативу и издало его книгу в русском переводе¹. Стоит ли удивляться тому, что российское отделение международной Ассоциации тройной спирали тоже базируется в Томске? Кстати, в сентябре прошлого года ассоциация устроила в городе свою конференцию. Снижение активности международных гуманитарных контактов, которое наблюдается в последнее время на фоне санкций Запада, в данном случае никак не сказалось на количестве зарубежных участников.

Сам Генри Ицковиц также по-особенному относится к этому российскому региону. «Не я выбрал Томск — Томск выбрал меня, — говорил он несколько лет назад на встрече с российскими журналистами. — Дело в том, что Томск уже сам по себе, не опираясь на мои идеи, избрал тот же самый путь инновационного развития, осознав, что главная его сила — в университетах, в ученых. Опираясь именно на эти свои

¹ Ицковиц Генри. *Тройная спираль. Университеты — предприятия — государство. Инновации в действии.* — Томск: Издательство Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники, 2010.

В Томске весьма ценят профессора Стэнфордского университета Генри Ицковица за его концепцию «тройной спирали». Изучая в свое время историю возникновения Кремниевой долины в США, Ицковиц описал ее как результат сложного взаимодействия трех игроков — университетов, бизнеса и государства, причем именно первым он отвел самую важную роль. И эта мысль, видимо, чрезвычайно импонирует Томску — городу с сильными университетскими традициями.

Как закручивается инновационная спираль в этом регионе?

Сильные стороны, регион готов к экономическому росту. Было обеспечено именно то сотрудничество и взаимодействие между властью, бизнесом и университетами, о котором идет речь в «тройной спирали». То есть именно здесь процесс пошел «снизу вверх» и дальше. Как мне представляется, отсюда он может распространиться на всю Россию».

ТРОЙСТВЕННЫЙ СОЮЗ

В 1891 году известный путешественник князь Константин Вяземский сравнил в своих путевых заметках Томск с древними Афинами: такой же холмистый рельеф, река и университет, вокруг которого кипит вся городская жизнь. Неофициальное название Сибирские Афины приклеилось к Томску надолго.

Однако в последнее время представители власти предпочитают прибегать к другой метафоре: регион все чаще называют «русской Кремниевой долиной». Такое сравнение то и дело проскакивает в выступлениях губернатора области Сергея Жвачкина. О том, что Томск может претендовать на статус инновационной столицы страны, еще четыре года назад говорил и Дмитрий Медведев. Сегодня регион занимает восьмое место в рейтинге инновационности, составленном Ассоциацией инновационных регионов России (АИРР) в 2014 году, является третьим в стране по количеству научных исследований и разработок. Как Томску удалось проложить маршрут «из греков в Калифорнию»?

Согласно концепции Генри Ицковица, университеты, бизнес и власть, объединяя свои усилия и закручивая спираль инновационного развития, образуют друг с другом «мягкие» горизонтальные связи и взаимоотношения, которые позволяют одним его элементам частично брать на себя функции других. Базовые тезисы теории подтверждаются и российской практикой. «Секрет успеха нашей инновационной стратегии

Томская область занимает восьмое место в рейтинге инновационности, составленном Ассоциацией инновационных регионов России в 2014 году. Этот регион — третий в стране по количеству научных исследований и разработок

кроется в согласованности политики региональной власти с потребностями бизнеса и возможностями научно-образовательного комплекса», — объясняет губернатор Сергей Жвачкин. Но простого союзничества трех элементов недостаточно: как и любой системе, «тройной спирали» нужна движущая сила.

Основная идея Ицковица состоит в том, что лидирующая роль в обществе, основанном на научных знаниях, принадлежит университету. Он занимается не просто научными исследованиями, а трансфером технологий в промышленность, «капитализацией знаний». Такой университет генерирует и идеи, и инновационные продукты, обрастая предпринимательскими компетенциями. В результате на базе университета образуются исследовательские группы «многоцелевого знания», в которых тесно работают теоретики и практики, генерирующие изобретения и стартапы. А соответствующая инфраструктура, обеспеченная государством, позволяет сделать этот процесс максимально быстрым и эффективным. Именно по такой модели, утверждает автор концепции, складывалась пресловутая высокотехнологичная агломерация в Калифорнии. «Кремниевая долина — это «тропинка» между университетом и небольшими компаниями, это промышленность, тесно сотрудничающая со стартапами, а также профессорский состав, по сути являющийся посредником

в этом процессе», — рассказывал Генри Ицковиц в недавнем интервью «Бизнес-журналу»².

Томск для американского теоретика имеет особое значение. Это не просто заснеженный город в далекой Сибири, а модельный объект, в очередной раз доказывающий жизнеспособность концепции «тройной спирали». В регионе идеальные исходные условия для того, чтобы сформировать масштабный инновационный центр. Прежде всего потому, что здесь никто не спорит с «сакральной» ценностью университета: научно-образовательный комплекс для Томска — это градообразующее предприятие. Но, в отличие от небольших американских и европейских городов вроде Беркли и Оксфорда, выросших вокруг университета и продолжающих существовать при нем в формате разросшегося кампуса, Томск обладает развитой экономикой, промышленными компаниями и полумиллионным населением.

«Традиционно, чем больше в регионе исторически сложившейся инфраструктуры для развития науки и образования, тем проще ему переориентироваться на инновации», — соглашается с базовой мыслью теории «тройной спирали» Иван Бортник, исполнительный директор АИРР. Концентрация научной деятельности в Томской области действительно высока. На миллион жителей региона приходится 10 вузов, 11 научно-исследовательских институтов, 12 институтов РАН. При этом региону удалось избежать привычного противоборства между наукой и образованием: здесь нет раздробленности интеллектуальной элиты на академию наук, ведомственную науку и университеты. Внутри научно-образовательного комплекса на протяжении десятков лет выстраивались тесные связи между теоретиками и практиками, исследователями фундаментальной и прикладной науки, а также сферой образования. Томский государственный и Томский политехнический университеты имеют статус национальных исследовательских вузов, который служит подтверждением того, что они одинаково эффективно осуществляют образовательную и научную деятельность. Количество ученых в пересчете на душу населения в Томске выше, чем где бы то ни было в России. Сегодня научно-образовательный комплекс обеспечивает около 6% валового регионального продукта и около половины (!) налоговых и неналоговых доходов городского бюджета.

Ставку на науку здесь начали делать почти полтора века назад — не в последнюю очередь потому, что над промышленным ростом повис знак вопроса из-за отрезанности области от главных транспортных магистралей. Область находится на значительном удалении от портов; с Транссибом ее до сих пор соединяет тупиковая 90-километровая железнодорожная ветка. Первая школа в городе появилась еще в 1744 году. В 1888-м был открыт Императорский Томский университет, в числе факультетов которого был медицинский, а в 1900-м — Технологический институт. С советских времен функционирует Томский научный центр Сибирского отделения Российской АН, который задает основные тренды в развитии науки региона. Параллельно складывалась и базовая инновационная инфраструктура — в виде центров подготовки специалистов, научных школ и других элементов — задолго

2 Генри Ицковиц: «Модель Кремниевой долины очень наглядна, все желающие ее повторить могут сэкономить время» // Бизнес-журнал. — 2014. — №10. — С. 74.

ПОТЕНЦИАЛ НАУЧНОГО ЦЕНТРА

ЗАТРАТЫ НА НИОКР

ВСЯ РОССИЯ

1,12% ВВП

ТОМСКАЯ ОБЛАСТЬ

2,24% ВРП

18,2%

ДОЛЯ НАУКОЕМОЙ ПРОДУКЦИИ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ПРОИЗВОДСТВА

+10–15%

ЕЖЕГОДНЫЙ ПРИРОСТ НАУКОЕМОЙ И ИННОВАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ В ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ

до «инновационной гонки», охватившей Россию в 2000-х. Поэтому, когда государство взяло курс на развитие инноваций, Томску оказалось легче других встать в авангарде движения.

Первая региональная инновационная стратегия — сроком на десять лет — была принята в Томской области в 2002 году. За это время удалось создать законодательную основу для развития инновационной деятельности, а также проработать инфраструктуру, направленную на коммерциализацию научных разработок. В 2005 году область выиграла федеральный конкурс на создание особой экономической зоны технико-внедренческого типа (ОЭЗ ТВТ «Томск»), в которую за несколько лет привлекли более полусотни резидентов, в том числе иностранных инвесторов. Важной особенностью инновационной стратегии стало то, что в ней ведущая роль отводится компаниям региона: она учитывает интересы бизнеса и стимулирует развитие спроса на инновации со стороны промышленных предприятий. Другими словами, отстраивает те самые связи и взаимоотношения между всеми элементами «тройной спирали», о которых говорит профессор Генри Ицковиц.

СТАРТАП-УСКОРЕНИЕ

По словам главы Департамента по науке и инновационной политике Администрации Томской области Андрея Макасева, на сегодня инновационная инфраструктура в регионе окончательно сложилась и готова к приходу стартапов. Ее основа — центры генерации знаний: семь государственных вузов, шесть академических институтов, почти у каждого из которых имеются свои центры коммерциализации разработок или бизнес-инкубаторы, том числе и студенческие. Кроме этого, в инфраструктуру входят Центр кластерного развития, Центр стимулирования спроса на инновационную продукцию, венчурный фонд. С подачи Минэкономразвития в регионе

в 2013 году созданы два инжиниринговых центра — многопрофильный Томский региональный (ТРИЦ) и Региональный инжиниринговый центр со специализацией в аграрной промышленности. Они занимаются прототипированием, инвестиционным и проектным консалтингом, помогают проходить сертификацию и лицензирование и решают многие другие задачи. «Их роль в инновационной инфраструктуре — одна из самых главных, — считает Андрей Макасева. — Например, чтобы быстро сделать прототип, нужны специалисты, которые знают электронику, механику, связь и прочее. Не всегда начинающая компания может найти таких людей: у нее не хватает денег, знаний, компетенций. Мы поставили перед ТРИЦ задачу создать реестр всех томских предприятий и производственных центров, которые могут так или иначе производить что-то для инновационного бизнеса: кто-то работает с металлом, кто-то — с ИТ, кто-то обеспечивает клинические исследования. Инжиниринговый центр помогает найти как заказчика, так и исполнителя услуги и быстро довести идею до прототипа».

Опыт использования подобных центров распространяется и на крупные промышленные компании. В таких случаях для отработки результатов НИОКР, которые могли бы внедряться на производство, в Томске формируются инжиниринговые центры при университетах. Один из свежих примеров — создание на базе Томского государственного университета Инжинирингового химико-технологического центра, специализирующегося на производстве глиоксаля. Это вещество часто называют «томским золотом»: сфера его применений простирается от медицины до нефтепереработки, а технологией синтеза владеют всего восемь стран в мире, что делает рынок продуктов на его основе чрезвычайно привлекательным. Промышленными партнерами по созданию центра выступили компании «Новохим» (занимается малотоннажным

производством глиоксаля) и «Полипласт Инжиниринг» (экспериментирует с технологией получения на основе вещества рассасывающихся хирургических шовных материалов). «Важно, чтобы проект, вокруг которого строится инжиниринговый центр, был многогранным, — отмечает Макасеев. — В идеале основное производство должно обрастать компаниями по выпуску продукции более глубокого уровня переработки».

Другой важный элемент инфраструктуры — Центр стимулирования спроса на инновационную продукцию, созданный в конце 2013 года. После того как инновационная идея доведена до прототипа, а затем — мелкосерийного производства, продукт нужно быстро выводить на рынок. Между тем у малых компаний нет ни навыков, ни достаточного персонала, ни понимания рынка для успешных и быстрых продаж. Центр стимулирования спроса решает сразу две задачи: готовит менеджеров специализированных продаж, а также реализует по дилерским соглашениям инновационную продукцию. За год работы в тестовом режиме оборот дилерского центра по таким соглашениям достиг 2 млрд рублей. Фактически

Первая региональная инновационная стратегия — сроком на десять лет — была принята в Томской области в 2002 году. За это время удалось создать законодательную основу и начать формировать инфраструктуру для поддержки инновационной деятельности

такой механизм позволяет стартапам отдавать продажи на аутсорсинг: вместо обзванивания клиентов они могут спокойно сосредоточиться на технологической стороне и заниматься совершенствованием продукта.

БЕЗДЕНЕЖНАЯ МАССА

Если на первом этапе регион сделал упор на создание инфраструктуры, то сейчас фокус переместился на поддержку успешных высокотехнологичных проектов и стартапов. По данным АИРР, в Томской области сегодня функционирует более 400 инновационных компаний. В 2012 году было создано 46 новых малых инновационных предприятий, а в 2013-м — 86. Все они нуждаются в инвестициях, но в условиях ограниченного бюджета и непростой экономической ситуации заемные финансовые средства для многих попросту недоступны. Однако в вопросах государственной поддержки инновационных компаний томские власти придерживаются категорической позиции: «денежный дождь» стартапам только во вред, намного эффективнее использовать точечное инвестирование.

— Мы стараемся, — подчеркивает Андрей Макасеев, — уходить от прямой монетарной поддержки, оказывая ее только

на стадии посевного финансирования, после тщательной оценки проекта. Да и то намерены требовать, чтобы стартапы приходили за господдержкой сразу с будущим инвестором, чтобы было видно, куда пойдут деньги в дальнейшем. Инновации не должны базироваться на государственных грантах; развитие фундаментальной науки — это забота университетов и федеральных структур. Региональные власти хотят наладить инновационный бизнес, а это значит, что во главу угла нужно ставить максимальный рыночный эффект.

Региональная господдержка инновационных предприятий предоставляется на разных этапах. Для малых начинающих компаний действуют прямые субсидии на конкурсной основе — например, на разработку бизнес-плана или изучение рынка. По задумке, на предпосевной и посевной стадиях должен подключаться еще и региональный венчурный фонд. Однако сейчас он толком не функционирует: томские власти совместно с РВК разрабатывают стратегию его «перезагрузки». Бюджет фонда сравнительно невелик — менее 60 млн рублей.

По мере того как инновационная идея оформляется в продукт, компания может принять участие в конкурсе, чтобы получить деньги на инжиниринг. Для ТРИЦ власти принципиально решили на первых порах не закупать собственное оборудование, а потратить эти деньги на финансирование услуг, которые могут оказать стартапам томские предприятия. Как отмечает Макасеев, более 30 компаний уже воспользовались этой программой и получили услуги по промышленному дизайну, сертификации, проектированию, монтажу, изготовлению уникальных установок. За полтора года работы центр провел пять конкурсов на софинансирование инжиниринговых услуг в рамках федеральной программы поддержки малого и среднего предпринимательства. «Мы видим реальные результаты проектов, которые получили финансирование, — говорит глава Департамента по науке и инновационной политике. — Компании работают эффективнее, наращивают продажи, начинают выпускать продукцию более высокого качества».

Специализированную поддержку для более зрелых предприятий оказывает Центр кластерного развития. С его помощью можно получить финансирование из федеральных и региональных средств на проведение клинических испытаний фармацевтических препаратов, сертификацию продукции, повышение квалификации сотрудников и другие цели. В этом году объем выделенных средств по кластерному направлению превысил 197 млн рублей — больше, чем по какой-либо другой программе поддержки инновационных предприятий в регионе.

Средний и крупный инновационный бизнес получает поддержку в рамках промышленных парков и особой экономической зоны. Это стандартный пакет для резидентов, предусматривающий налоговые льготы и пониженные арендные ставки. Для резидентов ОЭЗ он значительно расширен: им компенсируют затраты на подключение инженерных сетей, субсидируют налоги на фонд оплаты труда и ставки по кредитам. Новое развитие в регионе получают и государственные гарантии.

В ОЖИДАНИИ ПРОРЫВА

Одна из главных особенностей формирования «тройной спирали» в России связана с недостаточным спросом на ин-

новации со стороны крупных промышленных предприятий. Сырьевые компании с большими бюджетами либо замкнуты на государство и образуют тем самым «парную спираль», либо крайне неохотно и нерегулярно заказывают научные исследования и разработки на стороне — в частности в университетах и отраслевых НИИ. Томской области удалось избежать этой ловушки. Региональные власти активно занялись продвижением инновационной продукции в 2012 году. Тогда была подписана первая «дорожная карта» по участию томских промышленников и инновационных компаний в программе импортозамещения Газпрома. «Теперь каждый год мы увеличиваем объемы сотрудничества в три раза, — рассказывает губернатор области Сергей Жвачкин. — Когда бизнес понял, что мы предлагаем реальную продукцию, а не просто красивые слова, к нам пришли новые партнеры. Мы начали работать с «Газпром нефтью», «Интер РАО», «Российскими сетями», СИБУРОм».

Одна из форм сотрудничества российских корпораций с томскими университетами — собственные исследовательские центры при вузах. Такие центры есть у «Газпрома», Росатома, СИБУРа и других компаний.

По словам руководителя региона, понадобилось сделать лишь первый шаг в налаживании диалога между крупным бизнесом и инновационными предприятиями — дальше высокотехнологичная продукция начала продаваться сама. «Она экономит энергоресурсы, имеет большую производительность, отличается увеличенным сроком межэксплуатационного обслуживания, а ее стоимость на 15–30% ниже зарубежных аналогов», — перечисляет губернатор. Сегодня в Томске появились собственные инновационные лидеры, известные далеко за пределами региона: компании «Микран» (радиоэлектронный комплекс), «ЭлеСи» (автоматизированные системы управления), «Элком+» (телекоммуникационные решения), «Артлайф» (производство витаминов и биологически активных добавок), «Сава» (пищевой комплекс). Результаты обдуманной инновационной политики незамедлительно отражаются на экономических показателях. По итогам 2014 года доля «экономики знаний» в валовом региональном продукте составила уже 10% и с каждым годом увеличивается. «В России очень мало регионов, способных этим похвастаться, — подчеркивает губернатор. — Наша цель — достичь показателя в 25% к 2020 году — вполне реальна».

Выти на этот уровень региональные власти планируют с помощью создания в Томской агломерации конкурентоспособного инновационного территориального центра «ИНО Томск 2020» — того самого аналога Кремниевой долины, по которому то и дело мечтательно вздыхают в России. Согласно общей концепции, регион берет курс на «опережающую коммерциализацию» научно-технических разработок и инновационных решений. На деле это означает, что связи между бизнесом и университетами будут еще больше укрепляться, а значительная часть импульсов по созданию инновационных проектов будет исходить именно от промышленности. Поэтому важная роль в проекте отведена госкорпорациям и вертикально интегрированным холдингам. «ИНО Томск 2020» рассчитывает на реализацию проектов по семи прорывным направлениям: энергосберегающие технологии, нанoeлектроника, наноматериалы, высокотехнологичная медицина, ядерные технологии, рациональное природопользование и глубокая переработка природных

ресурсов. Что важно, в число приоритетных направлений входит и непрерывная многоуровневая модель образования. Пятнадцать ключевых разработок будут трансформироваться в отдельные индустрии с полным производственным циклом. За счет этого власти рассчитывают довести общее количество инновационных предприятий в регионе до 950, удвоить долю инновационной продукции в общем объеме производства и нарастить число контрактов с зарубежными партнерами с нынешних 150 до 240.

Правда, для этого придется всерьез заняться снятием ограничений, которые способны затормозить внедрение инновационных разработок. Прежде всего — разобраться с непростой транспортной схемой. Отчасти проблема уже решается: в 2014 году удалось сдать мост через реку Вах на севере, соединить город нефтяников Стрежевой с югорским Нижневартовском, Томскую область — с Ханты-Мансийским автономным округом, Сибирь — с Уралом. «Мы также договорились с губернаторами Новосибирской и Кемеровской областей о строительстве автодорог, которые обеспечат аль-

Концепция «тройной спирали» предполагает, что главной движущей силой в инновационном развитии региона должен стать университет. Генерируя инновационные идеи, технологии, проектные команды и стартапы, он постепенно должен обрести предпринимательскими компетенциями

тернативный выход Томской области к федеральной трассе М-53 и Транссибу», — говорит Сергей Жвачкин. В планах на будущее — расширение сети автодорог, связывающих Томск с Новосибирском, повышение их качества и увеличение скоростного режима.

Пожалуй, главное затруднение, которое поджидает Томскую область на пути к инновационному лидерству в России, — чрезмерная вертикализация связей внутри «тройной спирали». Самый эффективный подход к инновациям, как утверждает Генри Ицковиц, — эволюционное развитие малых инновационных систем, которые органично возникают при предпринимательских университетах. Если тон начнут задавать сырьевые корпорации, «центр притяжения» инноваций сместится и доступ стартапов к коммерциализации разработок будет ограничен. И тогда как выпускнику университета встроиться в линейку продукции «Газпрома»? Сейчас томская инновационная инфраструктура живет и дышит, играя роль не только генератора, но и акселератора стартапов. Задача власти — масштабировать ее так, чтобы в системе инноваций нашлось место для каждого, даже самого малого элемента.

БЖ

ИННОВАЦИИ В ГОЛОВАХ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Афоризм, автор которого неизвестен, гласит: наука — это превращение денег в знания, а инновации — превращение знаний в деньги. На поддержку науки государство тратит колоссальные средства: до 2020 года на финансирование фундаментальных исследований будет направлено более 834 млрд рублей. С процессом же конвертации знаний в деньги в России все традиционно непросто. Экономика, ориентированная на инновации, предполагает, что потраченные на науку средства в конце концов возвращаются в бюджет в виде налоговых поступлений от новых предприятий, созданных в инновационных отраслях. Как это работает на уровне отдельно взятого региона?

Томские университеты вполне преуспели в решении задачи по сплочению бизнеса и науки. Отчасти этот успех объясняется изначально устойчивым положением вузов в экономической системе. Вузы в Томске — мощная кузница кадров, знаний и технологий, обладающая к тому же солидным финансовым ресурсом. Влияние местного научно-образовательного комплекса на региональную экономику трудно переоценить. Вклад научно-образовательного комплекса в ВРП оценивается в 6–7%. В Томской области высшее образование имеет 30% трудоспособного населения, здесь самая высокая в России доля работников с высшим и средним образованием от общего числа занятых. Каждый восьмой житель Томска — студент. Студентов здесь часто называют «главными инвесторами»:

В Томске любят повторять, что местные вузы и научные учреждения — градообразующие предприятия. Достаточно сказать, что бюджет одного лишь Томского политехнического университета превосходит городской: 7,2 млрд рублей против 6,4 млрд. ***Как в регионе обстоят дела с коммерциализацией научного потенциала?***

вклад в экономику города учащихся только очных отделений вузов Томска составляет более 8 млрд рублей.

Развивать и поддерживать инновационную деятельность в области начали более десяти лет назад. За этот период в регионе были созданы механизмы поддержки вузовской науки с помощью грантов, премий, отраслевых программ финансирования отдельных направлений исследований. Причем поддерживаются как проекты на уровне идеи, так и прикладные исследования, в которых уже можно получить промышленный или опытный образец на стадии разработки. Инфраструктура генерации исследований и разработок — лаборатории, конструкторские бюро, научно-исследовательские институты при вузах — постепенно встраивается в инновационную инфраструктуру. Университеты поощряют развитие студенческих бизнес-инкубаторов, центров трансфера техно-

НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ

10

ВУЗОВ

2

НАЦИОНАЛЬНЫХ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ
УНИВЕРСИТЕТА

11

НИИ

6

ИНСТИТУТОВ
СО РАН

6

ИНСТИТУТОВ
СО РАНН

76

СУБЪЕКТОВ НАУЧНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



логий, лабораторий интеллектуальной собственности, малых инновационных предприятий при вузах. Словом, активно содействуют тому, чтобы инновация прошла все логические стадии — от зарождения идеи до ее вывода на производство.

ПОЯСНОЙ ПОРТРЕТ

Мировая практика знает несколько способов «стыковки» науки и бизнеса с целью коммерциализации научных знаний. Один из них — стимулировать создание инновационных компаний при научных и учебных центрах, чтобы ученые «перековывались» в технологических предпринимателей. В США этот метод прижился, например, в Университете штата Пенсильвания: здесь профессорам разрешено создавать частные компании на базе своих инновационных разработок. Причем к управлению такими компаниями привлекаются профессиональные бизнесмены, а финансируются стартапы за счет государственных грантов, венчурных и бизнес-ангельских инвестиций. Стимулирование создания привузовских стартапов закреплено и законодательно. Принятый конгрессом США в 1980 году акт Бая — Доула позволил университетам и ученым использовать в коммерческих целях результаты своих научных исследований, даже если они велись на государственные деньги. Другой способ — создать среду, которая обеспечит трансфер знаний, идей и заказов между компаниями, университетами

и научными институтами. По этому пути, как правило, идут крупные инновационные кластеры. Когда в 1970-е годы в Исследовательском треугольнике Северной Каролины (крупнейшая научная, образовательная и технопарковая агломерация США) заметили снижение спроса на разработки трех ведущих университетов штата, то создали в одном из технопарков единый университетский центр передовых исследований, в задачи которого среди прочего входило отслеживание потребностей промышленных предприятий в научных исследованиях.

Томские вузы в той или иной степени используют оба этих способа. Вокруг каждого из университетов на протяжении многих лет складывались «инновационные пояса» — сообщества высокотехнологичных предприятий, которые «дружественны» вузу и активно участвуют в его жизни. Это производственные корпорации, частные компании, совместные предприятия на основе государственно-частного партнерства. Они обеспечивают вузы работой по хоздоговорам, создают рабочие места для студентов и выпускников, заказывают научные исследования. «Инновационный пояс» при Томском государственном университете (ТГУ) насчитывает более 40 малых предприятий, при Томском политехническом (ТПУ) — около 70. «Бизнес-окружение» Томского госуниверситета систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР) еще внушительнее: с ним связано более 125 наукоемких пред-

приятий. Среди них есть и крупный бизнес, партнерство с которым стало для вуза стратегическим: это компании «Микран», «ЭлеСи», Elecard и другие. ТУСУР можно считать предпринимательским исследовательским университетом. На 41% его бюджет состоит из средств, заработанных научно-внедренческой деятельностью.

— Инициатива по созданию инновационного проекта между бизнесом и вузом всегда обоюдная, — говорит ректор ТУСУРа Александр Шелупанов. — У нас налажено тесное взаимодействие с поясом инновационных компаний, где идеи и проекты возникают непрерывно. Бизнес-окружение для нас — продолжение нашего влияния: около 80% всех высокотехнологичных компаний, существующих на территории Томской области, возглавляют выпускники ТУСУРа. Это их альма-матер, поэтому они понимают, на что способен университет, какие проекты с нами можно развивать, в чем наша сила, какими мощностями мы обладаем. Заказчики нам доверяют. Причем инновационный пояс достаточно велик для того, чтобы мы располагали свободой выбора партнера.

Вокруг каждого из университетов Томска на протяжении многих лет складывались «инновационные пояса» — сообщества высокотехнологичных предприятий, которые «дружественны» вузу, активно участвуют в его жизни и нередко становятся заказчиками научных исследований

Если у бизнеса возникает необходимость в долгосрочном стратегическом взаимодействии для решения сложных технологических задач, то университет может даже создать специально «заточенный» под партнера научно-исследовательский институт. В частности, в блоке с компанией «Микран» действует НИИ систем электросвязи, который занимается разработками в области телекоммуникационной аппаратуры и СВЧ-электроники, а также перспективной СВЧ-аппаратуры для радиолокации. С одним партнером может работать и несколько исследовательских организаций: так, компания «Информационные спутниковые системы имени академика М. Ф. Решетнёва» заказывает исследования и опытно-конструкторские разработки в НИИ радиотехнических систем и НИИ космических технологий. В структуре ТУСУРа сегодня восемь специализированных научно-исследовательских институтов. Подобные центры, созданные совместно с крупными предприятиями, есть и у других университетов Томска. Например, у ТГУ — с Росатомом, «Газпромом» и «Р-Фарм».

Знаковым для томских вузов стало принятие в 2010 году Постановления Правительства РФ № 218 о развитии кооперации между вузами и высокотехнологичными промышленными партнерами. До 2012 года томские вузы совместно

освоили пять проектов в рамках этого постановления, получив господдержку на 2,3 млрд рублей; сегодня число проектов с промышленностью исчисляется десятками. Тот же ТУСУР является головным исполнителем в семи проектах с консолидированным бюджетом более 2,5 млрд рублей. Речь идет либо о создании технологий, которые потом внедряются на предприятиях, либо о разработке инновационных продуктов, идущих затем в серийное производство. «Во многом именно благодаря этим проектам мы с 2009 года увеличили объем научных исследований в три раза», — отмечает Александр Шелупанов. Сотрудничество может протекать и в рамках «дорожных карт», которые регион подписывает с крупнейшими российскими корпорациями — в частности с «Газпромом» и СИБУРОм. Индустриальный партнер размещает заказы в локальных наукоемких предприятиях, которые решают поставленные задачи совместно с вузами в зависимости от требуемой компетенции.

Совместные проекты с крупными заказчиками могут получить еще большее развитие в связи с созданием в 2011 году Консорциума томских вузов. В него вошли семь региональных университетов, Томский научный центр Сибирского отделения РАН, а также ряд научно-исследовательских институтов РАН. На данный момент он решает в основном организационные вопросы консолидации вузов и совместной реализации крупных научных и образовательных проектов как в Томске, так и в соседних регионах. Но не исключено, что с подачи консорциума будет создана структура, занимающаяся централизованным исследованием рынка и «поставкой» в вузы заказов по трансферу инновационных технологий. Сейчас эту роль выполняют отделы коммерциализации научных разработок и научно-инжиниринговые центры при вузах.

Университеты стараются развить связи с промышленными партнерами по всем возможным направлениям. Это исследовательский потенциал и инфраструктура, образование, а также знания и компетенции в области культуры лидерства и управления. Иногда такие старания перерастают в крупномасштабное сотрудничество с одним целевым заказчиком. ТГУ в 2013 году развернул восемь совместных проектов с региональным отделением Сбербанка. Часть из них носит научно-исследовательский характер: например, на базе вузовской Лаборатории когнитивных исследований и психогенетики изучалась эффективность размещения информационных носителей в офисах обслуживания. Используя методы айтрекинга, позволяющие определять направление взгляда, ученые проанализировали, на что посетители офисов обращают больше внимания, и оптимизировали расстановку рекламных материалов и информационных брошюр. Другой проект направлен на минимизацию очередей в отделениях банка. Кроме этого, ТГУ и другие томские вузы занимаются подготовкой и переподготовкой кадров для промышленных партнеров: под нужды предприятий формируются кафедры, корректируются учебные планы, создаются совместные магистерские программы, «школы лидерства».

— Хорошая идея — создать своего рода «единое окно», куда любой представитель бизнеса сможет обратиться и получить консультацию о возможностях вуза, — считает ректор ТГУ Эдуард Галажинский. — Бизнес и вузы дозрели до взаимодействия, но им нужно научиться осуществлять его грамотно: не так, как раньше, через стихийные заказы то одному ученому, то другому, а по прозрачной и понятной системе.

ПРОЕКТНЫЙ МЕТОД

Образовательная методика, которую широко применяет ТУСУР и которая прекрасно работает на выстраивание связей с внешними партнерами, известна под аббревиатурой ГПО — групповое проектное обучение. Первым эту методику стал развивать и внедрять ТУСУР. В 2006 году, когда университет победил с ней на конкурсе инновационных образовательных программ, методика вызвала много споров. Однако потом ее поддержало Агентство стратегических инициатив в качестве сетевого варианта проектного обучения для всей России.

Суть технологии заключается в следующем: студенты-третьекурсники на добровольных началах формируют междисциплинарную группу под выполнение реального проекта, цели и задачи которого формулирует какой-либо промышленный партнер вуза из «инновационного пояса». Инициатива может исходить также от вузовского НИИ или исследовательской лаборатории. В одном проекте могут объединяться студенты самых разных специальностей. Например, если речь идет об ИТ-проекте, в команде имеются разработчики, тестировщики, системные программисты, экономисты, логисты.

Проект реализуется в течение нескольких семестров и защищается перед научным советом; оценки за него идут в диплом. Наиболее успешные проекты с коммерческим потенциалом затем выходят на рынок: их помещают в сформированный при вузе студенческий бизнес-инкубатор. «Многие студенческие проекты ГПО являются частью более масштабных работ — грантов, хоздоговоров, — поясняет ректор ТУСУР Александр Шелупанов. — В идеале проектная работа укладывается в эффективную схему трансфера технологий: от идеи, рожденной в ГПО, инновация перемещается в студенческий бизнес-инкубатор, где вызревает стартап. Затем компания развивается в технологическом бизнес-инкубаторе, а далее зрелый бизнес перемещается в особую экономическую зону».

Истории успеха уже есть. Так, в июле 2014 года студент группы проектного обучения ТУСУРа Семен Шкарупо разработал систему, позволяющую заряжать аккумулятор электротранспорта гораздо быстрее существующих аналогов. Новый принцип работы аккумулятора и система зарядки были запатентованы, создан опытный образец системы. Другая томская компания — «Рубиус» — успешно проделала путь от студенческого бизнес-инкубатора на международные рынки. Она занимается разработкой инженерного программного обеспечения и созданием мультимедийных продуктов — 3D-моделей, виртуальных туров, интерактивных презентаций. Сегодня компания выполняет проекты для двухсот заказчиков из России, США, Швейцарии, стран СНГ. В целом в одном только ТУСУРе в конкурсе проектов группового обучения ежегодно участвует около тридцати работ, и чуть ли не каждый третий проект превращается в стартап и попадает в бизнес-инкубатор.

Тем не менее в макромасштабе превращение университетов в «школу стартапов» все еще идет тяжело. Проблемы у томских вузов ровно такие же, как у всей инновационной экосистемы в России. Это нехватка

экспертов, которые могли бы проводить оценку проектов, менторов для «тренировки» стартаперов, консультантов, способных помочь выбрать наилучшую стратегию рыночного развития, венчурного финансирования. Кроме того, на федеральном уровне университеты и академические институты по-прежнему не заинтересованы в создании у себя центров коммерциализации.

— Университеты в России привыкли считать, что коммерциализация разработок сводится к получению грантов и хоздоговоров по опытно-конструкторским разработкам, — говорит Андрей Макасева, руководитель Департамента по науке и инновационной политике Томской области. — Вузам невыгодно заниматься инновациями. Именно поэтому развитие бизнес-инкубаторов при вузах идет вяло. На региональном уровне мы точно поддерживаем отдельные инкубаторы, но наших средств не хватает для системного развития инфраструктуры генерации стартапов. Для этого нужна небольшая федеральная поддержка, внимание крупного бизнеса и госкорпораций и законодательство, которое изменит вектор интересов университетов и академической науки в сторону коммерциализации научных исследований и разработок.

БЖ



QuickDoc

конструктор
идеальных
договоров

Пять причин, почему наши договоры идеальны:

1. Они настроены под вашу конкретную ситуацию
2. Они юридически актуальны с точностью до дня
3. Мы прикладываем к каждому договору полный пакет сопутствующих документов
4. В них не бывает технических ошибок и неверных ссылок между пунктами
5. Мы предоставим вам не только сами договоры, но и обеспечим их сопровождение

<http://quickdoc.ru/5reasons>

Реклама

ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ЖУРНАЛА
СКИДКА 50%
ПО ПРОМО-КОДУ
OF-IDEAL

ПЕРСОНАЛ НА АВТОМАТЕ



ОЛЬГА
ШАТАЛОВА



Российские HR-специалисты — одни из самых загруженных в мире, как установили эксперты из консалтингового агентства KPMG по итогам исследования, проведенного в сентябре–октябре 2014 года¹. Его объектом стали 79 ведущих компаний — как отечественных, так и международных, работающих в России. Выяснилось, что средний российский эйчар обслуживает на 17% больше сотрудников, чем его заграничные коллеги. При этом уровень автоматизации в этой сфере в России — один из самых низких: лишь 5% предприятий имеет единую систему для автоматизации всех HR-функций в работе с персоналом.

Наем персонала, документооборот, карьерное планирование, оценка сотрудников — всё это рутинные операции, которые отнимают у кадровиков массу времени. Между тем они довольно легко автоматизируются. Для этого существуют даже «коробочные» ИТ-решения. Например, WebTutor, «БОСС-Кадровик», «1С» и др. Такое специализированное программное обеспечение обходится довольно дорого — равно как и услуги по его внедрению и сопровождению. Поэтому компании часто идут на автоматизацию лишь отдельных HR-функций, чтобы сделать своих эйчаров продуктивнее.

ФИЛЬТР НА ВХОДЕ

Первым делом под автоматизацию и оптимизацию обычно попадает процесс поиска кандидатов на вакансии и наем

Умный софт не способен полностью заменить HR-специалиста в компании. Зато может сильно автоматизировать его труд. Как минимум это сделает HR-департамент гораздо компактнее, как максимум — *позволит собрать «звездный» коллектив и остановить текучку кадров.*

сотрудников. Из практики западных компаний в Россию пришла аббревиатура RJP (от англ. realistic job preview), которая обозначает реалистичное описание служебных обязанностей. Для компании это способ на самой ранней стадии донести до потенциального соискателя особенности должности, на которую тот претендует, и корпоративной культуры — а заодно протестировать его на совместимость. С тем чтобы не тратить время на заведомо неподходящие кандидатуры.

Крупные западные работодатели все чаще автоматизируют такой предварительный отсев кандидатов, перенося практику использования RJP в онлайн. Реалистичное описание служебных обязанностей представляется в виде инфографики, ролика или текста на сайте, а иногда даже дополняется тестом на соответствие корпоративной культуре и ценностям. По этому пути, например, пошли в компании IKEA. На сайте ритейлера потенциальным кандидатам предлагается честно

¹ См.: Структура и численность HR-подразделений. Ноябрь 2014 г.// KPMG.



КАДРОВЫЙ УЧЕТ
И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

РЕКРУТМЕНТ

РАСЧЕТ
КОМПЕНСАЦИЙ И ЛЬГОТ

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

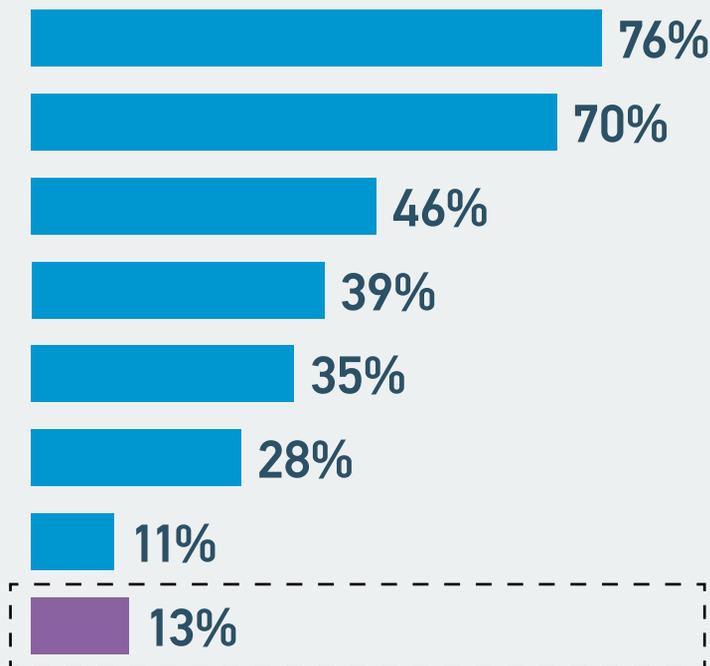
КОРПОРАТИВНЫЕ
КОММУНИКАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

HR-СИСТЕМЫ ВООБЩЕ
НЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ

Уровень проникновения автоматизации отдельных HR-процессов в крупных российских корпорациях



Источник: TEQV

ответить на ряд вопросов, чтобы узнать, насколько они подходят работодателю по личным качествам и складу характера. Это значит, что на собеседование к рекрутеру в конечном счете попадет значительно меньше соискателей, неспособных влиться в коллектив. Да и самому кандидату лучше заранее узнать о «несовпадении», чтобы сэкономить личное время и деньги на проезд. Ведь провал этого теста будет означать и провал тестирования в кабинете эйчара.

Впрочем, для экономии сил и времени HR-специалистов в IKEA служит не только тест, но и программа Кепеха. Она позволяет размещать объявления о вакантных местах по заранее созданным шаблонам, а также контролировать обратную связь. Что не менее важно, эйчар может оставлять под профайлом каждого кандидата свой комментарий, доступный для коллег из других офисов. Это помогает в тех случаях, когда соискатель обращается в подразделения компании, расположенные в разных городах.

— Ежемесячно наши специалисты обрабатывают в общей сложности более 10 тысяч резюме и откликов на вакансии, — рассказывает Анастасия Добровольская, менеджер по развитию бренда работодателя и рекрутменту IKEA. — От 7 до 12% из них приходят к нам через корпоративный сайт, который функционирует на базе системы Кепеха. И около 2,5% становятся сотрудниками компании. Наша рекрутмент-система также позволяет за минимальное количество кликов обрабатывать несколько тысяч откликов одновременно. Это серьезно сокращает временные затраты. С ее помощью мы отслеживаем качество кандидатов, сроки закрытия вакансии и историю каждого отклика.

Кадровое администрирование, расчет и выплата заработной платы, подбор и обучение персонала в российской IKEA уже автоматизированы. И эти усилия ритейлера вполне объяснимы: в его российском подразделении трудятся около 10 тыс. человек, а стандарты работы при подборе персонала должны быть едиными во всех странах присутствия.

Некоторые компании подходят к автоматизации процесса найма с выдумкой. Для международной гостиничной сети Marriott (4 тыс. отелей в 72 странах мира) в силу размеров бизнеса кадровый вопрос всегда стоял остро. Чтобы привлечь в компанию молодых талантливых людей, эйчары пошли на нетривиальный шаг — превратили процесс найма в игру. Рекрутмент через геймификацию? Почему бы и нет! В социальной сети Facebook появилось игровое приложение под названием My Marriott Hotel в жанре симулятора. Благодаря ему любой пользователь может попробовать свои силы в роли управляющего рестораном при отеле. Таким образом, в игровой, непринужденной обстановке соискатель может увидеть, как функционирует отдельное направление компании, а также проявить себя толковым управленцем. Успешное прохождение игры может стать для пользователя соцсети началом карьеры в Marriott.

В СВОЕЙ ТАРЕЛКЕ

Итак, новые сотрудники набраны. Теперь предметом забот эйчара становится их адаптация в компании. Новичков следует представить команде, показать рабочее место, ознакомить с необходимыми внутрикорпоративными инструкциями и положениями. Хотя некоторые российские компании от-

носятся к этому этапу слишком формально, он очень важен, поскольку от него зависит, насколько быстро новый сотрудник освоится и начнет приносить компании пользу. Можно ли и это автоматизировать? Отчасти — да.

Оригинальный способ ввести вновь прибывших в курс дела реализовала компания «Газпром нефть». Служба персонала корпорации и фирма Action Learning разработали виртуальный квест-тур. Не выходя из офиса, любой сотрудник может стать участником занимательной экскурсии по подразделениям холдинга. Новичкам предлагается посетить головной офис, побывать на нефтяном месторождении, затем — на нефтеперерабатывающем заводе и АЗС, куда в конечном итоге и попадает продукт компании. Подобный экскурс наглядно объясняет специфику нефтяного бизнеса и помогает как можно быстрее сориентироваться в деятельности холдинга. Чтобы информация о компании лучше закреплялась, тур предусматривает выполнение занимательных заданий. Как считают в самой компании, подобный проект способен не только познакомить сотрудника с предприятием, но также помочь ему почувствовать свою причастность к истории холдинга и ощутить гордость за новое место работы.

Более традиционное решение проблемы адаптации — подготовка специальных наставников из числа «старослужащих». В «Альфа-Банке», например, всем менеджерам (в особенности линейным руководителям) вменили в обязанность выучиться на наставника. По заказу банка «Лаборатория мультимедиа» подготовила электронный курс «Адаптация на новый лад». Для лучшего усвоения материала курс облекли в форму комикса. Наглядная демонстрация различных кейсов и закрепление изученного с помощью проверочных тестов сделали обучение веселым и эффективным.

ЗИГЗАГ КАРЬЕРЫ

Прием и адаптация персонала — лишь самое начало трудового пути. Не менее важную роль в профессиональном развитии играет планирование карьеры и своевременное повышение квалификации. Поставить процесс обучения сотрудников на поток — значит способствовать развитию бизнеса через развитие команды. Об этом прекрасно знают в Объединенной металлургической компании (ОМК). Большой проект по описанию квалификационного профиля должностей всех сотрудников, занятых на производстве, стартовал в 2010 году на Выксунском металлургическом заводе. А в 2014-м практика распространилась на все остальные предприятия компании. Требования к сотрудникам были автоматизированы с помощью программы SAP.

Технически это выглядит следующим образом. Для каждой должности сформирован список необходимых квалификационных требований. Если зайти в профиль любого сотрудника, можно увидеть, какое обучение он уже прошел, какие навыки ему предстоит освоить и какие варианты дальнейшего карьерного роста у него имеются. «Начиная проект, мы определили единые требования для специальностей и вручную внесли их в систему, — говорит Татьяна Дружкова, начальник управления по развитию кадрового потенциала ОКМ. — Дальнейшая ответственность была возложена на руководителей подразделений. Но в этом вопросе помогают технические службы, определяющие необходимые требования по должностям и сертификации, и дирекция

по безопасности труда, охране окружающей среды и качеству, которая контролирует наличие требований на профильные допуски и аттестации».

Каждый сотрудник компании имеет доступ к своему профилю в системе. Это позволяет персоналу в режиме реального времени отслеживать информацию по уже полученным допускам и аттестациям, а также узнавать расписание ближайших обучающих мероприятий. Причем доступ к своему квалификационному профилю имеют не только офисные сотрудники, но и занятые непосредственно на производстве: в цехах установлены специальные киоски-терминалы с необходимым программным обеспечением. Они позволяют не только просмотреть информацию об обучении, но и пройти тесты и сдать необходимые нормативы.

Благодаря этой платформе учебный план может выстраиваться наиболее удобным для сотрудников образом. А компания, в свою очередь, имеет возможность оптимально использовать трудовые и финансовые ресурсы.

— Благодаря этой системе нашей компании удалось добиться значительной экономии бюджета на обучение, — рассказывает Татьяна Дружкова. — В части обязательного обучения, например, она составила около 10%, потому что теперь мы более эффективно формируем группы, точно зная, когда именно и у кого истекает срок прохождения тех или иных нормативов.

ИГРОК ИГРОКА ВИДИТ ИЗДАЛЕКА

Чтобы автоматизировать некоторые HR-функции, бывает достаточно технических ресурсов, уже имеющихся в компании. Широко используемые CRM-решения (системы управления взаимоотношениями с заказчиками) позволяют одновременно хранить и обрабатывать большой объем информации и о собственных сотрудниках. И этой возможностью пользуются, например, в компании Teleperformance.

— У корпоративных CRM-систем большой потенциал автоматизации, — говорит Альбина Насибуллина, HR-директор Teleperformance. — До недавнего времени в процесс табелирования у нас были вовлечены семь кадровиков, которые два раза в месяц проверяли факт присутствия сотрудника на рабочем месте и вручную вносили эти данные в систему. Для оптимизации данного процесса и повышения объективности была выполнена консолидация внутренней CRM-системы с ежедневными данными logon/logoff сотрудников на местах. В процесс учета рабочего времени также вовлекли руководителей подразделений, которые в случае необходимости могли корректировать рабочее время сотрудников — с учетом командировок, выездов на встречи с клиентами и так далее. В результате табель теперь формируется автоматически два раза в месяц на основании объективных данных, что позволило значительно сократить трудозатраты сотрудников кадровой службы.

Однако не все компании стремятся к использованию внутренних технических ресурсов. Некоторые предприятия так увлекаются автоматизацией, что создают совершенно новые прогрессивные решения. Американская компания Vungle кардинально пересмотрела собственную систему поиска и найма персонала. Чтобы заменить «бесполезные» собеседования со стандартными опросниками на нечто действительно эффективное, она разработала компьютерную игру, способную

ответить на главный вопрос: что соискатель реально может сделать для фирмы?

Симулятор под названием Wasabi Waiter позволяет работодателям наблюдать за виртуальным поведением соискателя. Во время прохождения интерактивного собеседования в режиме реального времени отслеживается и записывается каждый шаг игрока. Кандидату предлагается выступить в роли официанта в ресторане японской кухни. Его задача — правильно определять эмоции посетителей заведения и в соответствии с их настроением подавать соответствующие блюда. Помимо этого, необходимо на скорость мыть посуду и не забывать приветствовать новых посетителей. Анализ действий игрока-соискателя позволяет оценить важные для работы качества — ответственность и способность понимать чужие эмоции. По мнению разработчиков, полученные в ходе игры баллы прямым образом отражают успешность кандидата в реальной жизни. И во время заполнения вакантных мест компания Vungle делает выбор в пользу лучшего игрока.

Принимать соискателей на работу по результатам игры предлагает и другая американская компания-разработчик — ConnectCubed. Однако у нее подход немного иной. Для начала нужно, чтобы в игре приняли участие лучшие, «звездные» сотрудники компании. В дальнейшем их игровой профиль становится «эталоном», с которым сравниваются результаты кандидатов на вакансию. Чем ближе к «эталоноу», тем больше шансов на трудоустройство.

ДАнные СВЫШЕ

Серьезных изменений в HR-практике многие ожидают от внедрения технологий, связанных с использованием «больших данных» (Big Data).

В 2014 году исследовательская фирма Ipsos Public Affairs опросила более 1,5 тыс. руководителей европейских и американских компаний и выяснила, что свыше 65% топ-менеджеров относят анализ Big Data к важнейшим инструментам развития бизнеса. Среди самых перспективных направлений использования «больших данных» они назвали клиентские сервисы, поиск новых рынков, а также процесс найма персонала. И небезосновательно. Не так давно компания Evolv взбудоражила профессиональное сообщество громким совместным проектом с Xerox. Анализируя массу данных по сотрудникам, Evolv выявила некоторые закономерности, зачастую противоречащие нашим шаблонным представлениям об идеальном работнике. Например, лучшим способом избежать текучки оказался наем специалистов, проживающих возле офиса компании. Выяснилось также, что наибольшую лояльность компании демонстрируют сотрудники, проявляющие активность лишь в одной-двух социальных сетях. Если таких сетей четыре и более, то это верный признак «летуна», который вряд ли надолго задержится в компании.

Для анализа использовались самые разные данные — от цен на газ до уровня безработицы в стране. В числе прочего рассматривались такие характеристики соискателей, как навыки, образование, контактные данные, открытая информация из интернета (в профилях социальных сетей). Сведения о сотрудниках собирались с помощью «умных бейджей». Это позволяло узнать все о перемещениях специалиста, его взаимоотношениях с коллегами и начальством. Таким образом выявлялось, как конкретные навыки и характеристики

соискателя влияют на поведение и работу после вхождения в должность.

Компания Xerox заявила, что благодаря проекту удалось сократить текучесть кадров в колл-центре на 20%. Впрочем, услуги Evolv по достоинству оценили и другие игроки рынка. За период с 2012 по 2013 год продажи фирмы выросли на 150%, а программное обеспечение используется в двадцати компаниях из списка Fortune 100.

К сожалению, в России распространение HR-аналитики на базе Big Data происходит очень медленно. Как рассказал «Бизнес-журналу» независимый HR-аналитик Эдуард Бабушкин, пока в отечественных компаниях не реализовано ни одного полномасштабного проекта. Однако попытки создать аналитическую систему предпринимают крупные ритейлеры, колл-центры и банки. Чаще всего имеющуюся статистику используют для решения конкретных, локальных задач.

Вместо собеседования соискателя на вакансию приглашают сыграть в игру-симулятор. К чему опросные листы, вопросы и ответы, если HR-специалист может посмотреть кандидата в деле? Возможно, именно это — будущее HR. Международная сеть Marriott уже подбирает перспективных кандидатов таким образом

Кейс Evolv и Xerox продемонстрировал, что анализ «больших данных» дает при рекрутинге гораздо лучший результат, чем мифические «интуиция» и «профессиональное чутье» рекрутеров-людей. В ходе многочисленных экспериментов чутье подводило эйчаров Xerox не однажды. Например, они раз за разом уверенно «браковали» соискателей с криминальным прошлым, в то время как анализ «больших данных» по ним показывал, что из некоторых получатся очень ответственные и добросовестные сотрудники. (И так оно впоследствии и оказывалось!)

Многие эксперты склонны полагать, что приход в «кадры» технологии Big Data потребует от эйчаров совершенно иных навыков и умений. На первый план выйдут «цифры». HR-специалистам потребуются глубокие знания в области математики и статистики. Эдуард Бабушкин считает, что специалисты по персоналу новой формации сложатся из «старой гвардии», освежившей знания матанализа, а также новых специалистов из смежных технических областей.

Время, когда автоматизация HR-процессов представляла собой лишь написание алгоритмов для компьютерных программ, подходит к концу. Сегодня технологии не просто меняют «ручной» труд на «машинный», они создают принципиально новый подход в работе с людьми.

БЖ

СТАВКИ НА ЧЕРНОЕ

«**Ч**ерная пятница»¹ с ее грандиозными распродажами — отличная возможность создать дополнительный пик продаж перед Рождеством и Новым годом. Первый опыт российского ритейла в декабре 2013-го позволил интернет-магазинам привлечь несколько сотен тысяч новых покупателей. Наш проект MadRobots тогда был слишком молод и неопытен, чтобы принять участие в акции, но мы внимательно следили за всем происходившим.

Большинство онлайн-ритейлеров работают по отлаженной схеме: выводят на распродажу ограниченное количество товаров со скидкой и предлагают пользователям обменять свой электронный адрес на уведомление о старте распродажи. Условно говоря, ты берешь десять «Айфонов» с закупочной ценой 30 тыс. рублей и ставишь скидку на каждый из них в 5 тысяч. Возникает очередь, начинается ажиотаж, самые интересные позиции «улетают» в первые же минуты распродажи, а опоздавшие кусают локти... При этом запланированный убыток ритейлера в 50 тыс. рублей — на самом деле не что иное, как плата за формирование базы электронных адресов потенциальных покупателей. Этот метод активно используют даже крупные игроки вроде «ЮтINET.Ру» и Wikimart.

Такие акции служат двум целям: они помогают аккумулировать реальную базу клиентов, существующих и потенциальных, а также повышают осведомленность о ритейлере. Мы посчитали, что с помощью игровых элементов можем улучшить эту механику, особенно применяя приемы из арсенала маркетологов-программистов — приверженцев модной концепции *growth hacking*². Она подразумевает, что ты на равном месте, без особых предпосылок, создаешь ажиотаж вокруг своего продукта, который обеспечивает приток новых клиентов. Для этого применя-



НИКОЛАЙ БЕЛОУСОВ

основатель магазина инновационных гаджетов MadRobots.ru

«Черная пятница» как начало сезона новогодних распродаж постепенно начинает приживаться на российской почве — пока по большей части в интернет-коммерции. И показывает себя прекрасным инструментом, даже если маркетинговый бюджет ритейлера очень ограничен. *Особенно если превратить обычную онлайн-распродажу в азартную игру, как в минувшем декабре попытались сделать мы.*

ется «цепочка пользователей»: каждый заинтересованный посетитель сайта приводит с собой как минимум еще одного человека. С развитием социальных сетей, современного заменителя «сарафанного радио», достичь такого эффекта довольно просто.

В ноябре 2014 года мы придумали и запустили в «Черную пятницу» игру под названием «электронная очередь». Это действительно очередь за товарами с распродажи — правда, такая, в которой можно «обходить» впереди стоящих. Для начала пользователь оставляет на специальной странице сайта адрес электронной почты и получает порядковый номер в хвосте очереди. Чтобы продвигаться вперед, ему нужно совершить как можно больше действий в социальных сетях: поставить «лайк», поделиться записью об игре или ретвитнуть информацию. При этом никто не гарантирует, что, встав в очередь, ты получишь этот товар со скидкой: тебе его может просто не хватить. Акция произвела эффект разорвавшейся бомбы. За три дня к нам пришло 150 тыс. уникальных посетителей, мы получили заказов на 6 млн рублей. При этом прогнозный объем аудитории, которая могла увидеть ссылки на игру и наш магазин, достиг 2 млн человек. Для неболь-

шого и сравнительно молодого бизнеса вроде нашего это отличный результат. Я еще раз убедился, что в России очень любят очереди: видимо, в наших генах с советских времен сохраняется привычка стоять за дефицитным товаром и ловить возможность его «отхватить». На Западе такой прием вряд ли сработал бы столь же эффективно.

Все виральные³ механики базируются на одних и тех же принципах. Нужно предложить по-настоящему привлекательный товар, пользователь должен совершать как можно меньше действий и получать от этих действий очевидные выгоды при минимальных потерях. Действительно: потратить считанные секунды на «лайк» или «репост» — необременительно. Однако успех таких акций зависит исключительно от продуманности мелочей. Дьявол в деталях — и вот в каких именно.

Во-первых, правила должны быть просты и понятны. Мы придумали, разработали и запустили «электронную очередь» всего за десять дней, и поэтому пользовательские правила писались прямо в процессе. Как потом выяснилось, для людей «с улицы» они оказались слишком сложны: те, кто заходил на страницу по ссылке в соцсетях, часто вообще не понимали, что это за акция и как она работает. Поэтому люди разворачивались и уходили ни с чем. Нужно максимально просто доносить до аудитории правила набора баллов и продвижения в очереди. Лучше всего сразу несколькими способами: помимо текстового описания, с помощью видеоролика с пошаговыми объяснениями и понятной инфографики. Чем более наглядно вы объясните правила игры, тем больше потенциальных покупателей захотят в ней участвовать. И никакой бюрократии вроде формы для заполнения на двадцать страниц: пользователь должен совершать минимум действий!

Во-вторых, нужно предлагать востребованное. Часто на распродажу выставляют проходной товар, на который «не жалко» скинуть цену. Наша задача состоит не в том, чтобы распродать остатки на складах, а в том, чтобы создать ажиотаж вокруг магазина. Значит, нужно предлагать покупателю что-то действительно интересное и искусственно создавать дефицит товара. Как вариант, можно выбирать товар из ограниченной серии. Так, например, делает компания Nike, создавая лимитированную коллекцию кроссовок. А можно ограничивать количество; мы пошли именно по этому пути. Мы выбрали пять самых желанных для целевой аудитории гаджетов, среди которых наиболее популярной позицией оказалась игровая консоль PlayStation 4. При этом мы действительно серьезно снизили цену — более чем на 50%; наверное, если бы у нас были прямые договоры о поставках с Sony, сделать так было бы проблематично. Параллельно мы создали дополнительный пул товаров со значительной скидкой, на которые не распространялась «электронная очередь». Так мы получили еще 1,2 тыс. дополнительных заказов.

В-третьих, нужно быть готовым к техническим сбоям. Сразу после старта распродажи у нас падал сайт, не отправлялись текстовые сообщения пользователям (потому что сотовые операторы не ожидали столь массовой рассылки), не рассылались оповещения на электронную почту. Нужно внимательно планировать серверную инфраструктуру и тщательно выбирать технического подрядчика. А еще — искать способы бороться с пользователями, которых называют «эфпятчеры». Это те, кто в ожидании старта распродаж постоянно жмет кнопку F5 на клавиатуре, чтобы оказаться первыми⁴.

В-четвертых, нужно давать отпор разнообразным «хавчикам». В математике игрового процесса учитывается не только количество действий, совершенных пользователем, но и его «социальный капитал». Выполнив все фиксированные действия, вы заработаете стандартный максимум баллов. Но если у вас в соцсетях немало реальных подписчиков, то вы сгенерируете много переходов на сайт и получите дополнительные баллы. Этим могут воспользоваться мошенники. Мы запустили сервис на тестирование за неделю до «черной пятницы» и сразу же наткнулись на профессиональных «призоловов» — людей, которые специально «вылавливают» в интернете конкурсы, принимают в них участие и с помощью серий бот-аккаунтов накручивают свои результаты. С такими людьми нет смысла иметь дело: они больше не придут ничего покупать, поощрять их не стоит, это «опухоль» на всех онлайн-конкурсах. Нам пришлось вручную исключать таких людей из очереди. В дальнейшем, думаю, найдем способ блокировать переходы с определенных доменов, где обитают призолковы.

В-пятых, обязательно нужно работать с пользователями, которые не победили в вашей игре. Задача любой маркетинговой кампании — вызвать адреналиновый раж, заставить человеческое сердце биться чаще. Чтобы построить хороший бренд, нужно создавать для покупателя сильные эмоциональные моменты — блаженство от выигрыша либо расстройство от проигрыша. Нет сомнения в том, что часть покупателей, потративших свое время и ничего не получивших, почувствуют разочарование. С одной стороны, это элемент игры: никто не гарантирует здесь победы. С другой — когда несколько тысяч человек тратят свое время фактически на бесплатное продвижение вашего проекта в соцсетях, их активность все равно как-то должна быть вознаграждена, правильно? Мы работаем над формулой расчета «порога отчаяния», зависящего от потраченного на активные действия времени, и собираемся предоставлять утешительные бонусы тем, кто перешел за этот порог, но не успел приобрести желанный товар. Так большее количество людей почувствуют себя победителями.

Несмотря на все огрехи и ошибки, которые мы допустили в первый раз, «электронная очередь» показала отличные результаты. Этой практикой заинтересовались наши конкуренты и крупные ритейлеры — например, Ozon.ru. Так что есть смысл продолжать наши эксперименты с геймификацией.

БЖ

1 В США, откуда пошла традиция, этот день приходится на четвертую пятницу ноября, которая следует сразу же за Днем благодарения; в большинстве стран Западной Европы — на начало декабря. «Черной» эту пятницу в Америке стали называть в 1960-е годы из-за рекордных по протяженности пробок, возникающих в этот день на улицах городов.

2 От англ. «взламывание роста». Так называют набор инструментов и технологий интернет-маркетологов по быстрому привлечению целевой аудитории и увеличению конверсии.

3 То есть использующие методы «вирусного» распространения.

4 Функциональная клавиша F5 отвечает за запуск обновления страницы в большинстве интернет-браузеров.

КРЕДИТ ГАРАНТИРОВАН

Летом прошлого года в России появился новый государственный институт развития — Агентство кредитных гарантий (АКГ) с уставным капиталом в 50 млрд рублей. Задача, которая перед ним поставлена, — облегчить предприятиям малого и среднего бизнеса доступ к заемному финансированию. Ведь самое «узкое место» в кредитовании МСБ — отсутствие у таких предприятий достаточного залога в обеспечение кредита. Как работает механизм предоставления гарантий и кто может рассчитывать в нынешних экономических реалиях на «длинные» деньги? Об этом «Бизнес-журнал» побеседовал с председателем правления Акционерного общества «Небанковская депозитно-кредитная организация «Агентство кредитных гарантий» Галиной Изотовой.

**АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО**

— Как вы находите нынешнее состояние российского рынка кредитования малого и среднего бизнеса? Достаточно ли у Агентства кредитных гарантий средств и инструментов, чтобы улучшить ситуацию?

— Тренд на снижение динамики рынка кредитования МСБ наметился еще в мае 2014 года. Отрицательно на рынке, очевидно, скажется и недавнее повышение Центробанком РФ ключевой ставки до 17%: возрастет стоимость финансовых ресурсов для предпринимателей, будут сокращаться объемы инвесткредитов. Банки уже сейчас начинают проводить более сдержанную политику кредитования.

В этих условиях значение работы нашего агентства как федерального института развития существенно возрастает. Ведь АКГ призвано расширить возможности бизнеса в получении банковских кредитов на инвестиционные цели, разделить риски с банками и иными финансовыми организациями, предоставляя гарантии по кредитам субъектам МСБ в качестве обеспечения. Главные задачи для нас на ближайшую перспективу — обеспечить непрерывность кредитования субъектов МСБ и работать (вместе с банками) над удешевлением кредитного финансирования для бизнеса. Исходя из них, исходя

из нынешней конъюнктуры рынка, и был разработан наш портфель гарантийных продуктов, отвечающих различным запросам предпринимателей. Начинать мы работу в июле 2014 года, имея лишь два продукта — прямую гарантию и контргарантию. Сегодня продуктов — восемь, и настройка их каталога продолжается.

— Есть ли спрос на гарантии агентства со стороны МСБ?

— Всплеск обращений предпринимателей мы почувствовали в декабре: всего за три недели последнего месяца 2014 года мы получили в два раза больше заявок, чем за все время работы агентства.

Сейчас примерно 33% объема всех предоставленных АКГ гарантий приходится на сумму до 10 млн рублей, около 29% — в диапазоне 10–50 миллионов. Оставшаяся часть портфеля — гарантийная поддержка на сумму более 50 млн рублей.

Мы убедились, что гарантийные продукты очень востребованы предпринимателями. В ходе регулярных встреч с представителями бизнеса на крупных федеральных и региональных площадках мы получаем обратную связь. Поток обращений на сайт заметно увеличивается по мере того,



Одна из приоритетных задач Агентства кредитных гарантий, которым руководит Галина Изотова (на фото), — содействовать снижению процентной ставки по кредитам для малого и среднего бизнеса. Повышение ключевой процентной ставки Центробанком РФ до 17% в декабре 2014 года сильно усложняет эту задачу

как бизнес узнает о возможностях гарантийной поддержки. Ежедневно мы получаем около полутора десятков заявок и массу вопросов по телефону и через интернет.

— Тогда почему возникли сложности с выполнением плана? Ведь первоначально агентство намеревалось выдать до конца года тысячу гарантий, однако за полгода работы одобрено лишь около 400 заявок.

— Действительно, мы столкнулись с рядом объективных трудностей и вопросов, на решение которых потребовалось больше времени.

Во-первых, это, безусловно, общая ситуация на рынке и последние изменения, оказывающие влияние на бизнес-активность предпринимателей и ограничивающие доступность кредитных ресурсов. Бизнес в нынешних экономических условиях все реже обращается за кредитами на инвестиционные цели. Агентство же как раз создано для поддержки проектов, которые нацелены на развитие, создают новые рабочие места и увеличивают долю сегмента МСБ в экономике страны. Именно поэтому мы не гарантируем кредиты на пополнение оборотных средств и на осуществление торговой деятельности. Между тем как раз такие обращения, по статистике двух последних месяцев прошлого года, составляли в разных регионах России от 80 до 90% кредитных заявок. Количество же инвестиционных проектов сократилось.

Во-вторых, банки сегодня пока не сильно мотивированы на эффективное участие в государственной программе. Период включения продуктов АКГ в технологический процесс кредитных организаций растягивается до двух-трех месяцев. Лишь в конце ноября 2014 года нам удалось выйти на плановые объемы предоставления гарантий. Но и сегодня из почти тридцати аккредитованных банков-партнеров

АГЕНТСТВО КРЕДИТНЫХ ГАРАНТИЙ

- Учреждено Распоряжением Правительства РФ № 740-р от 05.05.2014.
- Учредитель — Росимущество (100%). Полномочия акционера возложены на Минэкономразвития РФ.
- Уставный капитал — 50 млрд рублей. Сформирован за счет средств федерального бюджета.
- Агентство выступает центром компетенций и ядром национальной гарантийной системы с правом осуществления установленного перечня банковских операций (лицензия от 26.06.2014).
- В перспективе ближайших пяти лет объем гарантийных операций в рамках национальной гарантийной системы должен возрасти до 580 млрд рублей.

активно работает не более десятка. Мы периодически проводим с банками рабочие встречи, немало времени уделяем совместным обучающим семинарам, видеоконференциям... Эта работа началась еще летом, но только сейчас появился ожидаемый результат.

— *Содействовать снижению процентной ставки по кредитам для МСБ — один из приоритетов агентства, записанный в его миссии. Что вам под силу сделать в этом направлении?*

— Определенные условия уже созданы: Банк России присвоил гарантиям АКГ первую категорию качества обеспечения. Такое решение позволило нам встроиться в банковские продукты на условиях снижения процентной ставки для конечного заемщика. В перспективе у банков-партнеров появится возможность рефинансировать кредиты, обеспеченные гарантией агентства в Банке России, и привлекать дополнительные финансовые ресурсы для кредитования бизнеса (после внесения изменений в Постановление ЦБ РФ № 312-П).

Ситуация на рынке такова, что снижение стоимости кредитных ресурсов для бизнеса стало актуальным как никогда. Первоначально мы планировали вплотную заняться этим вопросом в 2015 году, однако комплекс мер и антикризисную программу пришлось разрабатывать и обсуждать на заседании совета директоров АКГ уже в декабре. Впереди реализация

программы с банками-партнерами и региональными гарантийными организациями. Вместе с партнерами мы проработаем новые технологии, сформулируем условия для бизнеса и предложим продукты для рынка. Мы рассчитываем совместными усилиями расширить доступ предпринимателя к кредитным ресурсам, несмотря на текущую ситуацию.

— *Как предприниматель может получить гарантию вашего агентства в качестве обеспечения по кредиту?*

— Ему необходимо обратиться в аккредитованный нами банк и запросить участие АКГ на любом этапе кредитной сделки. После того как банк принимает положительное решение по кредиту с учетом нашего обеспечения, к нам вместе с пакетом документов приходит запрос на выпуск гарантии. Наши специалисты рассматривают заявку (по разным продуктам период рассмотрения составляет от нескольких часов до 10 дней) и предоставляют гарантию.

Другая точка входа — региональные гарантийные организации (РГО). Система региональных фондов поддержки малого и среднего предпринимательства, финансирование которых осуществляется за счет средств регионального и федерального бюджетов, неплохо себя зарекомендовала. Однако недостаточная капитализация и, как следствие, невысокие лимиты поручительств не позволяют в полной



НАДИЯ ЧЕРКАСОВА

ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ,
ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА
ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ
МАЛОГО БИЗНЕСА ВТБ24

Создание агентства целесообразно и уместно в первую очередь как мера, направленная на стандартизацию и унификацию правил взаимодействия бизнеса, банков и государства в рамках гарантирования обязательств субъектов малого бизнеса. За годы работы с институтом РГО сложилось понимание, что акцентированно развивать направление по поддержке малого бизнеса в части гарантирования инвестиционных обязательств весьма затруднительно — в первую очередь для самого малого бизнеса, а также для банков. Сейчас в стране действует свыше 80 РГО, и у каждого свои требования, правила, процессы и технологии.

Создание единого центра компетенций и технологий в лице Агентства кредитных гарантий — мера, которую все участники рынка малого бизнеса должны оценивать как шаг в правильном направлении. Развитие реального сектора экономики, и особенно производственного сектора в сегменте малого бизнеса со временем станет наиболее важной системной задачей государственной политики. Поэтому создание национальной гарантийной системы в целом и АКГ как ее системообразующего

звена в частности — один из первых значимых шагов. Отметим, что это инструмент удовлетворения спроса на инвестиционные проекты, но не инструмент создания такого спроса со стороны реального сектора.

Учитывая долгосрочность практически любого инвестиционного проекта, вопрос наличия ликвидного обеспечения для банков принципиально важен. Вместе с тем далеко не всегда клиенты располагают высоколиквидным имуществом для обеспечения своих долгосрочных обязательств. Наличие государственного гарантийного инструмента создает дополнительные возможности для реализации инвестиционных проектов.

Станет ли создание агентства дополнительным стимулом для роста объемов кредитования МСБ? — вопрос довольно сложный. Основные причины — весьма динамичные темпы роста объемов кредитования действующего малого бизнеса в последние годы, с одной стороны, и малое количество вновь создаваемых предприятий — с другой. Емкость рынка кредитования малого бизнеса близка к 100%. Именно поэтому акценты в данном сегменте банковского бизнеса смещаются в сторону развития не-кредитных сервисов. К тому же общий инвестиционный климат в последние годы не способствует росту количества инвестиционных проектов в производственном секторе и увеличению спроса на финансирование таких проектов.

ВТБ24 активно сотрудничает с агентством с июня текущего года, делая главный акцент на развитии инвестиционного кредитования в сегменте малого бизнеса с участием государственных гарантийных инструментов.

мере поддержать предпринимателей. С появлением нашего агентства возможности РГО серьезно расширились. В случае участия в сделке АКГ обеспечение по кредиту может достигать 70% от его объема (продукт «Синдицированная гарантия». — Прим. ред.). Мы заключили соглашения с каждой из 82 организаций, они являются нашими партнерами и проводниками гарантийной поддержки в регионах.

— Ваши гарантии для конечного заемщика не бесплатны. Какова стоимость их предоставления?

— Ставка составляет 1,25% годовых. Срок предоставления гарантий — до 15 лет, а оплачивать услуги Агентства мы предлагаем в рассрочку. Уже в начале следующего года в рамках реализации комплекса антикризисных мер мы планируем диверсифицировать подход к определению стоимости гарантий, понимая, что любое удешевление кредитных ресурсов для предпринимателя чрезвычайно важно.

— Каковы планы агентства на 2015 год?

— Продолжим наращивать объем предоставления гарантий совместно с банками-партнерами и РГО при поддержке субъектов РФ, с которыми у нас подписано уже 18 соглашений о сотрудничестве. Будем развивать продуктовую линейку: планируем предложить рынку предоставление гарантий по лизинговым проектам, рассмотреть возможность гарантийной поддержки реструктуризации кредитов для бизнеса.

Кроме того, мы продолжим работу совместно с Минэкономразвития РФ и Банком России над внесением изменений в различные нормативные документы, позволяющие через снижение себестоимости кредитования повлиять на величину процентной ставки по кредитам для бизнеса, расширить горизонты гарантийной поддержки.

Ключевую роль в формировании эффективной системы поддержки МСБ в 2015 году будут играть региональные

гарантийные организации. А формирование Национальной гарантийной системы с Агентством кредитных гарантий в качестве центра компетенций позволит нам внедрить единые стандарты гарантийной поддержки, выйти на качественно новый уровень работы и совместно с РГО увеличить объем кредитного финансирования бизнеса по итогам 2019 года до триллиона рублей.

— Что будет собой представлять Национальная гарантийная система (НГС)? На какой стадии находится ее формирование?

— Совместно с Минэкономразвития разработана концепция стратегии НГС. Сейчас находимся на стадии ее обсуждения с партнерами и экспертами, банковским и предпринимательским сообществами. В середине декабря 2014 года состоялось первое из таких публичных обсуждений на площадке Ассоциации российских банков, в котором приняло участие более 20 представителей крупнейших банков страны. Дискуссия оказалась полезной, мнения наших партнеров учтены в финальном документе.

Согласно обсуждаемой концепции, Агентство кредитных гарантий становится центром компетенций НГС.

Задача агентства — не только разработать единые правила и стандарты взаимодействия с РГО, но и обеспечить эффективное взаимодействие с «широким» периметром, включающим институты развития, финансовые организации, Банк России, профильные министерства и ведомства.

Окончательный вариант стратегии появится к февралю. Формирование основных механизмов НГС планируем завершить в первом полугодии. В 2016-м мы масштабируем полученный опыт — с тем чтобы система государственной гарантийной поддержки начала устойчивую работу и обеспечила достижение всех поставленных целей, комплексно решив вопросы поддержки субъектов МСБ в России.

БЖ



**ЕКАТЕРИНА
ОРЛОВА**
ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА
МАЛОГО БИЗНЕСА БАНКА
МОСКВЫ

Создание Агентства кредитных гарантий было должным и логичным решением государства по расширению поддержки малого и среднего бизнеса в стране. Ресурсов действующих региональных гарантийных организаций зачастую не хватает для удовлетворения всех потребностей в обеспечении банковских сделок по финансированию МСБ, и АКГ выступило в данном случае как общедоверительный гарантийный партнер для банков.

Первая категория качества, присвоенная гарантиям Агентства Центробанком РФ, позволяет банкам-партне-

рам снизить себестоимость кредитования под гарантии АКГ и дает возможность более качественно страховать свои риски. Заемщикам выгодно использовать гарантии агентства, потому что они решают проблему недостатка залогового обеспечения по кредитам, повышают кредитный рейтинг клиента и дают возможность в соответствии с рейтингом уменьшить ставку для заемщиков из числа МСБ.

Банк Москвы в июле 2014 года одним из первых среди кредитных учреждений заключил соглашение о сотрудничестве с АКГ. Тем самым мы получили новый механизм поддержки предприятий МСП, который предоставляет возможность финансировать инвестиционные проекты МСБ (приобретение и модернизация основных средств, строительство, исполнение государственных и муниципальных контрактов с инвестиционной составляющей), а клиенты теперь могут получить гарантию АКГ в размере до 50% от суммы кредита на срок до десяти лет. На текущий момент у Банка Москвы реализовано более 30 сделок с малым бизнесом с обеспечением в виде гарантий АКГ.

КОГДА БУМАГА НЕ СТЕРПИТ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Российский рынок печати следует в мировом тренде, год от года снижая объемы продаж принтеров и расходных материалов. В 2014-м он потерял до 6% в штучном и до 12% в денежном выражении, а годом ранее — 4,8 и 3,2% соответственно. Общее число распечатываемых страниц во всем мире снижается примерно на 7% в год, и эта тенденция, по прогнозу IDC, сохранится по меньшей мере до 2019-го.

Однако на этом сужающемся рынке есть свои растущие сегменты — услуги по управлению печатью и документооборотом. Среди профессионалов отрасли их принято обозначать аббревиатурами MPS и MDS¹. Первая предполагает передачу всей печатной инфраструктуры компании внешним исполнителям. Вторая использует своеобразную синергию печатного оборудования и программного обеспечения, чтобы минимизировать хождение документов в бумажном виде. Подобные комплексные аутсорсинговые решения по оптимизации печати и документооборота уже завоевали североамериканский и европейские рынки, а теперь пришли и в Россию. Отечественные объемы по сравнению с западными пока, конечно, довольно скромны. По данным Business-Inform, в 2013 году они составили \$70 млн (против \$17,5 млрд), зато динамика — одна из лучших в мире. Сегмент показывает уверенный рост на 25–30% в год.

ПЕЧАТЬ ИЗБРАННОСТИ

«Процессы, происходящие в России, являются отражением процессов, происходящих в мире, где снижение продаж печатной техники компенсируется ростом продаж услуг MPS и MDS», — рассказывает Сергей Свистунов, менеджер направления MDS presales в российском офисе компании KYOCERA Document Solutions. Стремясь компенсировать сокращение

¹ MPS — от англ. managed print services (услуги управляемой печати), MDS — managed document services (услуги управляемого документооборота).

Затраты на документооборот — одна из существенных статей расходов большинства компаний. По разным оценкам, у среднестатистической организации на это уходит 3–5% прибыли. Полностью избавиться от этих издержек, конечно, невозможно, но их можно значительно сократить. Например, с помощью **специальных решений по управлению услугами печати и документооборотом**. «Бизнес-журнал» выяснил, кому подходят такие услуги и насколько с их помощью можно снизить издержки на «бумажную работу».

доходов от продаж, мировые производители печатной техники стали проявлять все большую заинтересованность в предоставлении клиентам дополнительных сервисов на основе аутсорсинга, что и обуславливает рост сегментов MPS и MDS. А для некоторых производителей переход к предоставлению таких услуг оказывается чуть ли не единственной возможностью отстоять и даже расширить свою долю на рынке.

Сейчас уже практически все ключевые игроки на рынке печати, среди которых Xerox, HP, Ricoh, Kyocera Document Solutions, Konica Minolta, Canon и Lexmark, трансформировали свою бизнес-модель и активизировали усилия по продвижению аутсорсинговых услуг заказчикам. Последние, по словам Валерия Кузьмича, руководителя отдела маркетинга и стратегических программ департамента аутсорсинга документо- емких процессов компании «Хегох Россия», все меньше интересуются средствами («железом» и «софтом») и все больше



МИРОВОЙ РЫНОК ПЕЧАТИ



ЕЖЕГОДНОЕ СНИЖЕНИЕ ОБЩЕГО
ЧИСЛА РАСПЕЧАТЫВАЕМЫХ
СТРАНИЦ

ЕЖЕГОДНЫЙ РОСТ ЧИСЛА
СТРАНИЦ, РАСПЕЧАТЫВАЕМЫХ
В РАМКАХ УСЛУГИ
ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕЧАТИ (MPS)

\$17,5 млрд

ОБЪЕМ МИРОВОГО РЫНКА УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕЧАТЬЮ
И ДОКУМЕНТООБОРОТОМ

фокусируются на получении результата (функционала или сервиса). Однако нельзя сказать, что вендоры только следуют тенденциям. Предложение тоже формирует спрос. Например, корпорация Xerox в свое время создала новый рынок, предложив услугу по управлению печатной инфраструктурой, когда объемы продаж печатной техники росли высокими темпами. Для самой компании направление аутсорсинга не является альтернативой продажам оборудования: это самостоятельный бизнес и дополнительный источник прибыли.

«Дело не только в снижении объемов продаж техники, хотя этот фактор, несомненно, играет свою роль, — полагает Инна Николенко, руководитель подразделения по развитию бизнеса компании Ricoh Rus. — Для любого вендора переход от поставок «железа» к предоставлению комплексных решений имеет ряд неоспоримых преимуществ». Одни из самых очевидных, по мнению Николенко, — обеспечение стабильного бизнеса за счет долгосрочных контрактов, перспективы расширения портфеля заказов (как за счет существующих клиентов, так и за счет новых), развитие и укрепление партнерских отношений с заказчиками, что становится залогом продолжительной и взаимовыгодной совместной работы. Кроме того, это возможность увеличить объемы бизнеса в быстрорастущем сегменте рынка.

«В принципе, сейчас весь ИТ-рынок переживает переход к схеме предоставления услуг вместо поставок продуктов, и это касается не только печатной техники, — уточняет Инна Николенко. — Модель «pay-per-use», в которой расходы максимально прозрачны, а заказчики избавлены от всех проблем с обслуживанием непрофильных направлений работы, будет и дальше укрепляться на рынке».

Так, в последнее время роль MPS/MDS-провайдеров, помимо вендоров, стали брать на себя и их дилеры, сервисные

центры, а также системные интеграторы. Для них хороший стимул работать в этом сегменте — маржа, которая на аутсорсинговых услугах достигает 70% (против 5-процентной на продажах техники).

ПЕЧАТАТЬ ИЛИ НЕ ПЕЧАТАТЬ?

Аутсорсинговая модель открывает новые возможности и перед клиентами. По словам Станислава Парфёнова, руководителя отдела корпоративных продаж компании Kopica Minolta, это в первую очередь значительное сокращение расходов — как прямых (затраты на покупку техники и расходных материалов, на их сервисное обслуживание), так и косвенных (разгрузка собственных ИТ-специалистов, отказ от непрофильных активов на балансе).

Большинство вендоров, опрошенных «Бизнес-журналом», оценили экономию от внедрения MPS/MDS-услуг в среднем в 25–30%. В некоторых случаях снижение печатных издержек может составлять даже 50%.

«Предоставляя подобные услуги, «Xerox Россия» делает упор не на снижение себестоимости отпечатка, а на устойчивое сокращение расходов, достигаемое за счет устранения неэффективности во всех процессах, которые связаны с функционированием печатной инфраструктуры, — приводит свой пример Валерий Кузьмич. — Эти меры позволяют обеспечивать значительные показатели экономии, которые по нашим действующим контрактам составляют от 20 до 47%. Заключая контракт на услуги, мы фиксируем в нем показатели экономии, которых обязуемся достичь. Естественно, что для этого нам необходимо иметь полную информацию о текущих затратах, о парке устройств, режиме их использования и так далее. Для этого мы проводим обследование печатной инфраструктуры, которое позволяет понимать, за счет чего мы сможем добиться экономии для клиента». Вендоры уверены, что сделать это можно за счет повышения эффективности использования техники и сведения к минимуму избыточной печати. Внедрение услуги также

2 От англ. «плати (только) за использование».

позволяет снизить стоимость технической поддержки за счет унификации парка оборудования, оптимизации складских запасов, создания системы мониторинга устройств и проактивного обслуживания. Одним из наиболее эффективных средств сокращения затрат является рационализация парка офисной техники путем замены устройств с недостаточной нагрузкой или высокой стоимостью отпечатка на более экономичные. Можно, скажем, отказаться от монофункциональных устройств и перейти на МФУ. Кроме этого, значительный потенциал для экономии заключается в отказе печатать то, чего можно не печатать. Это достигается с помощью аудита печати, а также за счет авторизации пользователей и поиска «цифровых альтернатив».

ДЛЯ САМЫХ МАЛЕНЬКИХ И НЕ ОЧЕНЬ

Решения по управлению услугами печати и документооборотом могут принести ощутимую выгоду любым — даже небольшим — компаниям. Для Brother LLC, к примеру, потенциальным клиентом может стать любая фирма, в которой более 20 сотрудников и ведется регулярный документооборот. В арсенале компании есть решение b-guard, которое изначально разрабатывалось как простой, понятный инструмент,

пользоваться которым смог бы любой человек без специальной подготовки. «Мы предлагаем клиентам бесплатную пробную версию b-guard, имеющую полный функционал, но ограниченную 60 днями использования, — рассказывает Андрей Иванов, консультант по внедрению и эксплуатации Brother LLC. — За это время можно собрать информацию о поведении пользователей в своей организации и оценить расходы на печать. Обычно клиенты очень удивляются, когда узнают, сколько денег они реально тратят. Ну а дальше — простая математика. Если ожидаемый эффект экономии за определенный период времени выше затрат на внедрение, можно приступать».

Основной сегмент заказчиков MPS и MDS сейчас все же средние и крупные компании с объемами цветной печати от 50 тыс. страниц в месяц, или от 250–300 тыс. монохромных отпечатков. «Впрочем, обращать внимание нужно не столько на объем печати как таковой, сколько на соотношение печатной нагрузки и количества техники, которая с ней справляется, а также на итоговую стоимость отпечатка с учетом всех затрат — от покупки расходных материалов до оплаты работы инженеров, — уверена Инна Николенко из Ricoh. — Часто эти расходы в компании не консолидирова-



ЦУНЭО ЁНЭДА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
КОМПАНИИ RICOH RUS

Аутсорсинг печати часто воспринимают как один из видов «работы над ошибками», то есть возможность снизить расходы и оптимизировать уже существующую — неэффективную — инфраструктуру. На самом деле компании в последнее время в целом пересматривают подходы к корпоративной печати. Например, при формировании новых подразделений и офисов заказчики все чаще заключают контракты на аутсорсинг «на старте» с использованием схем аренды оборудования или лизинга. Это позволяет избежать больших затрат на покупку техники и изначально организовать эффективную систему документооборота без инвестиций в инфраструктуру. Один из таких проектов Ricoh реализовала в международной уранодобывающей компании Uranium One Holding, которая с недавнего времени входит в структуру госкорпорации «Росатом». В 2013 году компания собиралась открыть офис в Москве. При этом сформировать ИТ-инфраструктуру предполагалось с минимальным привлечением инвестиционного бюджета. Поэтому корпоративную систему печати было решено организовать по принципу аутсорсинга и содержать исключительно за счет операционных расходов. Проект, предложенный специалистами Ricoh, был выбран в ходе конкурса

во многом благодаря основному преимуществу техники бренда — гораздо более низкой по сравнению с конкурентами стоимости отпечатков.

После аудита Ricoh, который позволил выяснить, какое именно оборудование подойдет компании и позволит справиться с нагрузкой, в офисе заказчика были установлены производительные полноцветные многофункциональные устройства формата А4 и А3 Ricoh Aficio MP C2551AD и Ricoh MP C305SPF, монохромные МФУ формата А4 Ricoh Aficio MP 301SPF, а также цветные принтеры Ricoh Aficio SP C242DN. При этом все необходимое печатное оборудование мы предоставили заказчику в аренду. Для контроля доступа и повышения безопасности документооборота специалисты Ricoh предложили решение Card Authentication Package (CAP), в котором применяется современная технология считывания карт для контроля доступа пользователей к функциям печати, сканирования, копирования и факса. Сотрудники офиса могут пользоваться устройствами только после того, как введут персональный пароль или приложат к встроенному в МФУ чипу свою ID-карту. Благодаря этому CAP предотвращает просмотр, копирование и отправку конфиденциальных документов неавторизованными пользователями.

В рамках аутсорсинг-контракта, который заключен на три года, Ricoh полностью обеспечивает сервисное обслуживание и техническую поддержку. Расходы на печать при этом максимально прозрачны: ежемесячная плата за обслуживание зависит от фактического количества сделанных сотрудниками офиса отпечатков. А арендная плата за использование техники распределена равномерно, благодаря чему ежемесячные платежи не создают серьезной нагрузки на бюджет компании.

ны и кажутся незначительными, но когда в результате аудита наши специалисты сводят все расходы воедино, финансовая картина способна неприятно удивить». Среди клиентов Ricoh, например, преобладают крупные предприятия с разветвленной филиальной структурой — банки и страховые компании, федеральные сетевые ритейлеры, телекоммуникационные и промышленные группы. Крупные компании, как правило, изначально имеют самые сложные и наименее эффективные системы корпоративной печати. Тот факт, что разные отделы и департаменты предприятий владеют и управляют разными компонентами инфраструктуры, приводит к раздутому и разрозненному парку техники от разных производителей, отсутствию четкого понимания затрат и снижению эффективности работы сотрудников. Таким образом, крупные организации в наибольшей степени выигрывают от оптимизации. Хотя в принципе, по мнению Станислава Парфёнова, критичная точка печати может существовать в любой компании (к примеру, пиковые объемы печати в месяцы бухгалтерской отчетности). Наблюдает специалист Konica Minolta и увеличение интереса к аутсорсингу печати у компаний из госсектора.

«Если говорить об общих чертах основных заказчиков MPS, то они не зависят от сектора экономики, — продолжает тему Инна Николенко. — Чаще всего это компании с множеством сотрудников — от 500 человек — и большим парком техники, который насчитывает минимум 50–100 устройств. Первые кандидаты на оптимизацию — это предприятия, где используются принтеры и МФУ нескольких производителей. Мультибрендовость в подавляющем большинстве случаев — плохое решение, которое ведет к более высоким расходам и низкой управляемости парка».

СВОЕ РОДНОЕ... МОЖЕТЕ ОСТАВИТЬ!

Как правило, при проведении оптимизации печатной инфраструктуры клиента возможны различные сценарии — от постепенного обновления парка с «точечной» оптимизацией до его полной замены. «После проведения аудита и разработки плана оптимизации выбор сценария становится очевиден и подкреплен прогнозом возврата инвестиций, — говорит Сергей Свистунов из KYOCERA Document Solutions Russia. — Считается общая стоимость владения для каждого устройства и делается вывод о целесообразности его дальнейшей эксплуатации. Общая стоимость подразумевает не только само устройство, но и расходные материалы, запчасти, затраты на ремонт и техническое обслуживание». На практике маленькие низкопроизводительные устройства, обладая малой стоимостью, при учете всех факторов обходятся дороже из-за дороговизны расходных материалов.

«В MDS-решениях «железная» составляющая все же вторична», — напоминает Андрей Иванов. И если клиентское устройство клиента может быть интегрировано в проект, то нет и необходимости его замены раньше времени. Плановая замена аппаратов идет по мере выработки ими своего ресурса. Это, с одной стороны, экономит средства заказчика, с другой — избавляет сотрудников от необходимости сразу переключиться на работу с новой для себя техникой».

«Конечно, как и любой другой вендор, Konica Minolta в первую очередь заинтересована в реализации проектов на своей печатной технике, но это не означает, что мы будем настаивать на единовременной замене всего печатного парка, — отмечает Станислав Парфёнов. — Наша концепция предполагает

рекомендации по наиболее выгодному и экономному использованию печатной техники — как уже установленной, так и новой. Существуют различные варианты плавного перехода с обслуживанием текущего парка, его перераспределением по филиалам компании или выкупом и утилизацией».

Управление мультивендорным парком офисной техники возьмет на себя и «Хероx Россия». «Наш парк обслуживаемой техники включает свыше 600 различных моделей, и из них более 50% устройств — это продукция других вендоров, — рассказывает Валерий Кузьмич. — Разумеется, наши специалисты могут предложить замену оборудования, если это позволит оптимизировать процессы технического обслуживания, сократить издержки и повысить эффективность использования устройств, однако в любом случае наши заказчики могут воспользоваться аутсорсинговыми услугами без реорганизации парка».

Помимо всех вышеперечисленных достоинств MPS и MDS, у этих услуг есть серьезный минус: они довольно недешевы. Назвать даже какую-то среднестатистическую сумму вендоры не смогли. Расчеты ведутся для каждого заказчика индивидуально: учитываются объемы печати и документооборота, состояние печатной инфраструктуры и т. д. Но ведь и шансы на их быструю окупаемость велики.

БЖ



СЕРГЕЙ СВИСТУНОВ

МЕНЕДЖЕР НАПРАВЛЕНИЯ
MDS PRESALES, KYOCERA
DOCUMENT SOLUTIONS
RUSSIA

Один из многочисленных примеров успешного внедрения нами MDS-услуги — аутсорсинг печати на московском ювелирном заводе «Адамас». Ведущий производитель ювелирных изделий в России заинтересовался подобным решением, поскольку почувствовал, что используемая им оргтехника достигла предела своих возможностей, а номенклатура расходных материалов стала слишком большой. К тому же готовился переезд в новый офис с планировкой open space.

Наши партнеры провели все этапы по оценке и внедрению MDS-решения. Была произведена оптимизация парка, сократилось количество устройств.

Достигнутые на данный момент результаты значительны. Притом что число устройств уменьшилось, оргтехника справляется с пиковыми периодами нагрузок. Снизились затраты на печать, а их структура стала прозрачной благодаря доступности статистики по каждому устройству. Кроме того, компания может рассчитывать на бесперебойную печать за счет своевременного технического обслуживания и использования качественных расходных материалов.

ПАСТОРАЛЬ ДЛЯ ДИЛЛЕРА

НАТАЛЬЯ
ДЕНИСОВА

Российский авторынок в прошлом году падал — на 9,7% за первые одиннадцать месяцев, по данным «Автостата». Декабрь с его резкой девальвацией рубля стал месяцем ажиотажного спроса: покупатели выгребли со складов все подчистую — и неликвид, и автомобили премиальных марок, не обращая внимания на цвет и комплектацию. Особенной покупательской активностью отличались наши соседи по Таможенному союзу — казахи и белорусы, постаравшиеся сыграть на падении курса рубля, который российские автодилеры не успели быстро отыграть в своих прайс-листах. Немало было и соотечественников, которые «инвестировали» в автомобили свои обесценивающиеся рублевые накопления. По словам Александра Болотова, генерального директора компании «МИЭЛЬ-Коммерческая недвижимость», в условиях кризисного рынка покупатели вкладывали капитал в авто по аналогии с недвижимостью.

С учетом мощных декабрьских продаж падение российского авторынка по итогам 2014 года может показаться не таким страшным, но профессионалов не обманешь: дилеры готовятся к трудным временам, понимая, что дальше им придется зарабатывать в основном только на трейд-ин, сервисе и запчастях, а не на продажах новых авто. Торговля поддержанными автомобилями тоже вряд ли облегчит их судьбу. «Пока россияне не готовы покупать и реализовывать поддержанные машины через дилерские центры, — говорит вице-президент ГК «АвтоСпецЦентр» Владимир Моженков. — Около 90% сделок на вторичном авторынке заключается «из рук в руки» — со всеми вытекающими отсюда рисками». Словом, вопрос сокращения издержек для автодилеров встает в полный рост.

Концепция дилерских деревень, придуманная на Западе в 1950-е годы, весьма рациональна: автомобильные бренды, собранные в одном месте, генерируют большие потоки покупателей, при этом появляется возможность экономить на «коммунальных услугах» и за счет инфраструктуры общего пользования, а также совместной маркетинговой активности. Кроме того, в дилерских деревнях, принадлежащих одному мультибрендовому дилеру, можно сделать один большой кузовной цех на несколько марок. Это позволяет экономить на орга-

Идея общинного хозяйствования как способа минимизировать издержки была реализована на авторынке в формате дилерской деревни — территории, на которой компактно размещаются автосалоны различных брендов. *Смогут ли автодилеры пересидеть кризис в таких «деревнях»?*

низации сервиса и поддерживать сбалансированную загрузку, проще поддающуюся контролю. Все это очень антикризисно.

В России дилерские деревни появились в начале 2000-х годов в Подмосковье. Первым открылся «РОЛЬФ Химки» на Ленинградском шоссе (бренды Ford, Hyundai, Mazda, Mitsubishi). Дальше в игру включилась компания Major, построившая в 2007 году на Новорижском шоссе автодеревню, объединяющую не один десяток брендов.

Из-за масштабов территорий автодеревни тяготеют к окраинам городов. Самые лакомые для них места — площадки вблизи федеральных трасс, дорог в аэропорт и окружных магистралей. Одно из условий — отсутствие нежелательных соседей вроде строительных и продуктовых рынков.

«Формирование автодеревни — не только вынужденная, но и грамотная мера», — уверен Михаил Якубов, руководитель направления консалтинга девелоперских проектов компании JLL. Потоки клиентов в подобных проектах привлекает концентрация марок. «Эффект от такого соседства известен давно, — добавляет Юрий Тараненко, директор департамента коммерческой недвижимости группы компаний RRG. — Вспомните традиционный восточный базар — мощную точку притяжения, которая работает за счет широкого выбора предложений».

Классическая автодеревня устроена по принципу «государства в государстве». Множественные строения (салоны, шоу-румы, сервисные центры и т. д.) примыкают друг к другу либо стоят отдельно, но имеют при этом общие подъездные пути. «Такая внутренняя организация обеспечивает максимально широкий радиус охвата, удобство для покупателей и оптимиза-



цию расходов для дилера», — подчеркивает Полина Жилкина, директор отдела стратегического консалтинга компании CBRE.

Средняя дилерская деревня в столичном регионе занимает площадь в 10 тыс. кв. метров. Эксперты рынка недвижимости причисляют автодеревни к проектам мультиформатного типа, поскольку в их структуру входят бизнес-подразделения с различным функционалом — торговым, офисным, складским и производственным. Одна из сложностей для владельца (или владельцев) такой территории — пограбить требованиям максимального числа вендоров. Ведь у каждого автоконцерна свое маркетинговое видение и представление о том, каким должен быть его дилер. Например, по словам Евгении Тетериной, старшего специалиста по связям с общественностью автоконцерна «Тойота Мотор», все дилеры Toyota работают в России по принципу «3S», то есть должны располагать шоу-румом, сервисной зоной, а также складом запасных частей и аксессуаров (по-англ.: show room, service, spare parts). Что касается производителей автомобилей премиум-класса, то они весьма неохотно соглашаются на соседство своих дилеров с другими брендами. «Так, Mercedes, BMW и Audi в силу своей корпоративной политики не должны располагаться вблизи точек продаж конкурентов», — говорит Михаил Якубов, руководитель направления консалтинга девелоперских проектов компании JLL. — Поэтому они априори не могут разместиться в автодеревне. Однако мультибрендовым дилерам — вроде Genser, Major, Рольф и других — такая стратегия, наоборот, очень выгодна.

Привлекательности в глазах потребителя дилерским деревням придает и широчайший спектр дополнительных услуг. Общинное хозяйствование на одной территории позволяет устроить настоящий «пир клиентоориентированности». Помимо продажи новых и подержанных авто и трейд-ин, здесь обычно предлагают круглосуточную техпомощь, эвакуатор, сервисное обслуживание, кредитование, страхование, а также массу «попутных» услуг для автовладельца: комфортные зоны отдыха, кафе, рестораны, консьерж-сервис для заказа такси на случай, если клиент остается без авто на время ТО.

По данным агентства «Автостат», в России насчитывается более 4 тыс. дилерских центров, из которых 3,5 тыс. представляют иностранные бренды. На долю Москвы и Санкт-

Петербурга приходится около 18% от общего числа автосалонов. Как отмечают в RRG, несмотря на то что обе столицы отличаются наибольшей концентрацией дилерских центров, они далеко не на первом месте с точки зрения показателей обеспеченности автосалонами на душу населения. По версии Юрия Тараненко, лучше всего обеспечены автоцентрами жители таких городов, как Екатеринбург, Пермь, Казань, Нижний Новгород, Уфа и Ростов-на-Дону.

Конкуренция в обеих столицах велика, поэтому фокус развития дилерских сетей постепенно смещается в регионы. «Автопроизводители уже освоили города-миллионники, а также отметились фирменными шоу-румами в населенных пунктах с числом жителей от 500 тыс. до миллиона человек», — говорит Азат Тимерханов, ведущий аналитик агентства «Автостат».

Концепция дилерских деревень, придуманная на Западе в 1950-е годы, весьма антикризисна: автобренды, собранные в одном месте, экономят на «коммунальных услугах» за счет инфраструктуры общего пользования и совместной маркетинговой активности

В автомобильном бизнесе существует жесткий отбор участников. По словам игроков рынка, инвестиции непрофессионалов в открытие дилерских центров почти всегда сгорают. Выживает тот, кто обладает опытом работы и компетенциями.

К тому же отдача у этого бизнеса уже не та, что была раньше. «В 1998-м открытие салона в Москве обошлось нам в \$1,5 млн, и эти инвестиции окупились за два с половиной года», — вспоминает Владимир Моженков из ГК «АвтоСпецЦентр». — При открытии салона в 2013 году инвестиции составили уже \$20 млн. Из-за кризисной ситуации на авторынке срок окупаемости предположительно займет пятнадцать лет вместо просчитанных изначально шести-семи».

Из-за нестабильной макроэкономической ситуации в стране интерес к новым инвестиционным проектам в автомобильном сегменте низок; основные игроки, как говорят эксперты, заняты не столько экспансией, сколько повышением эффективности текущих проектов. Между тем развитие дилерских сетей продолжается в основном за счет активности китайских автопроизводителей, которые, похоже, решили не сбавлять темпов и воспользоваться кризисом на российском авторынке, чтобы укрепить свое положение и расширить географическое присутствие. Их не смущает, что в массовом сегменте продажи автомобилей падают. И формат автодеревень китайцев тоже полностью устраивает: тесное соседство с другими брендами, уже вложившими сотни миллионов долларов в продвижение на российском рынке, им только на руку. Видимо, деревня сможет пережить любые кризисы. Даже если она автодилерская.

БЖ



ДЕДОМОБИЛЬ

**АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО**

В декабре профессиональным Дедам Морозам приходится немало мотаться по городу на корпоративы и детские утренники — с реквизитом, подарками и толпой помощников. «Как мы обходились без корпоративного транспорта до сих пор? — переспрашивает Елена Солдатова, генеральный директор event-агентства «За гранью» / Event Beyond. — Пользовались личным. Но это очень неудобно, ведь зачастую для выезда приходится задействовать сразу два автомобиля: в один все не помещается. Например, сейчас много загородных выездов с уличной развлекательной программой для детей, в которой участвуют четыре персонажа: Дед Мороз, Снегурочка, Снеговик и Баба-яга. Помимо артистов, к месту праздника необходимо доставить музыкальную аппаратуру (две колонки и микшер), звукорежиссера, костюмы для всех персонажей, реквизит для подвижных игр на улице, элементы декора».

Да, для подобных задач явно требуется нечто более вместительное, чем седан или сани с оленьей упряжкой. Но и что-то

В преддверии Нового года у «Бизнес-журнала» появилось архиважное дело в рамках рубрики, посвященной тест-драйвам коммерческого транспорта: **подобрать достойный автомобиль для Деда Мороза и его команды.**

Молодое столичное event-агентство «За Гранью» / Event Beyond остро нуждалось в своей первой развездной корпоративной машине. Почему бы не помочь?

избыточно большое и дорогое брать не хочется: все-таки в нынешние кризисные времена event-индустрия далеко не на подъеме. «Экономическая ситуация в стране, конечно, сильно ударила по карману наших заказчиков — как частных, так и корпоративных, — признает Елена Солдатова. — Но без



Фото: Андрей Москаленко



работы мы все-таки не остались. Хотя спрос на артистов для проведения корпоративов по сравнению с предыдущим годом сократился в разы: многие компании предпочитают не устраивать полномасштабных праздников и проводят мероприятия в стенах офиса или в ресторане, не заказывая развлекательной программы».

Агентству еще нет и года, но команда учредителей у него не промах: у кого-то хороший опыт в организации праздников и развлечений, у кого-то бизнес или основной род деятельности в «смежной» области, что позволяет выстроить синергию. Например, владельцы флористической компании, которая оформляет свадебные и юбилейные мероприятия, и даже руководители небольшого профессионального театра (хорошие контакты в артистической среде обеспечены). Вполне антикризисный состав!

Вместе начинаем очерчивать параметры идеального «дедомобиля», исходя из бизнес-задач event-агентства. Вместительный, но не громоздкий. Комфортный для пас-



МИХАИЛ СЕМЕНИХИН

ГЛАВА МАРКИ «VOLKSWAGEN КОММЕРЧЕСКИЕ АВТОМОБИЛИ» В РОССИИ

Caddy был создан на базе Golf первого поколения и впервые представлен в 1982 году. В 1996-м свет увидело второе поколение автомобиля. Еще через девять лет появилось третье, текущее поколение этого «каблучка», который в 2010 году претерпел рестайлинг. Инженеры провели модернизацию линейки двигателей, применили опционную полноприводную трансмиссию 4Motion на основе муфты Haldex, а также оснастили автомобиль автоматической коробкой передач с двумя сцеплениями. Третье поколение произвело революцию в своем сегменте и установило новые стандарты, которые стали ориентиром практически для всех конкурентов в этом классе.

По итогам продаж в Европе и мире Volkswagen Caddy стал самым популярным автомобилем нашей марки. Так, в середине этого года в Западной Европе на модели серии T5 и Caddy было принято такое количество заявок, что концерну пришлось организовать дополнительные смены на производстве. Популярность этого автомобиля доказывают и его многочисленные награды.

В 2014 году он в очередной раз стал лучшим развозным фургоном в своем классе за счет ходовых качеств, надежности, уровня комфорта и экономичности.



VW Caddy образца 1982 года



сажиров (до четырех человек) и в то же время способный перевозить немало груза. Экономичный в обслуживании и потреблении топлива. Внедорожники и кроссоверы не годятся: либо недостаточно вместительны, либо неудобны при загрузке. Микроавтобусы — крупноваты. Постепенно сам собой обрисовывается кузов будущих «автосаней» Деда Мороза — грузопассажирский фургон.

ПИРОГИ С КАБЛУКАМИ

Каких только прозвищ не заслужила в России эта разновидность малотоннажного легкого коммерческого транспорта — от кулинарных («пирожки») до обувных («каблучки»),

«сапожки»). Но всякий раз это прозвища уважительные и уменьшительно-ласкательные. Попробуем определиться с «фасоном». Одни марки-претенденты поставляют в Россию исключительно маломощные версии с весьма бедным оснащением, другие не продают тяговитых дизелей, а уж автоматическую коробку для грузопассажирского автомобиля большинство автопроизводителей почему-то считают неподходящей роскошью.

На общем фоне явно выделяется «каблучок» Volkswagen Caddy. Этот породистый немец — старожил LCV-класса. Он бывает как коротко-, так и длинноразным (при этом любой тип кузова предполагает двух-, пяти- и даже семиместное размещение), обладает широкой гаммой моторов, может оснащаться «роботом» DSG и даже имеет полноприводную модификацию. А если учесть все возможные комбинации кузовов, двигателей и опций, то, по уверениям инженеров автоконцерна, можно насчитать до миллиона разных версий Caddy. На какой бы остановиться нам?

Volkswagen Caddy предлагается в грузовом (без остекления задней части) и пассажирском (со сдвижными боковыми дверями) исполнении. Есть и золотая середина — грузопассажирская модификация.

Свою разносторонность Caddy проявляет и под капотом. Можно заказать любой из трех вариантов двухлитровых турбодизелей TDI с системой впрыска Common-Rail мощно-

стью 110, 140 и 170 л. с. или бензиновый турбомотор 1.2 TSI, развивающий 106 л. с. Все моторы Caddy экономичны и соответствуют нормам токсичности Евро 4 и 5. Средний выброс CO₂ — в диапазоне от 134 до 177.

К заказу доступны три комплектации: Startline, Comfortline и Highline. Даже в стартовую уже входят несвойственные обычной «рабочей лошадке» комплекс безопасности ESP с электронной системой курсовой устойчивости, передние подушки безопасности, кондиционер и центральный замок. В Comfortline добавляются еще и всяческие дизайнерские изыски, и, что гораздо важнее, многофункциональный дисплей, круиз-контроль и пакет «Свет и обзор»; одна из функций последнего — перпендикулярное освещение, улучшающее видимость в поворотах. Люксовая комплектация оснащается двухзонным климат-контролем, подогревом сидений, многофункциональным рулевым колесом, еще большим количеством подушек безопасности, биксеноновыми фарами со светодиодными «ресничками», парктроником и автопарковщиком.

Но «грузовые гены» Caddy все же сказываются при любой комплектации. Так, жесткая задняя подвеска «каблучка» — рессорная. На легковушках ее давно заменили пружинной. Обивка салона, предусматривающего возможность перевозки не только пассажиров, но и объемной поклажи, выполнена из особо стойких к царапинам материалов. Утилитарности Caddy добавляют «антресоль» в потолочной области над ветровым стеклом, а также многочисленные ящички, «кармашки», боксы, отделения, сетки и крепления.

Одними комплектациями разновидности не ограничиваются. Обычный с виду Caddy может оказаться и автомобилем с повышенной проходимостью: таков, например, Cross Caddy, наиболее приспособленный к плохим погодным условиям и дорогам представитель семейства, обладающий максимальным дорожным просветом в 156 мм. Или — туристически мини-кемпером Caddy Trampel со складной палаткой и кроватью. А удлиненная на 47 сантиметров модификация Caddy Maxi отличается от «младшего брата» не только большим жизненным пространством для пассажиров, но и увеличенным багажным отделением. Так, в семиместном исполнении за третьим рядом сидений у Maxi остается 530 л свободного пространства против 190 л у семиместной короткой модификации. Второй и третий ряды пассажирских сидений складываются или снимаются за считанные минуты. При этом объем багажного отделения у «короткобазника» составляет 3 200 л, а в случае с Maxi — 4 130 л. В общей сложности обычный Caddy способен принять на борт 3,2 куб. м груза, а Maxi — до 4,2. Максимальная грузоподъемность — соответственно 741 и 813 килограммов.

Ну и «на десерт» — юбилейная спецверсия Caddy Edition 30, приуроченная к тридцатилетию выпуска модели. Вобрав в себя максимум преимуществ своих собратьев, Edition 30 стала самой «свежей», красивой и заряженной разновидностью Caddy. Ее «Бизнес-журнал» и решил протестировать вместе с Дедом Морозом.

ОДА ЮБИЛЯРУ

Усаживаем Деда Мороза в машину с броской внешностью и салоном повышенного комфорта. Подстраиваем под него рулевую колонку, объясняем, что к чему. Освоился Дед за рулем, усадил рядом Снегурочку, да и рванул с места с пробуксо-

вочкой. Эх, о самом мощном в истории модели двухлитровом турбодизеле предупредить-то мы его не успели. А стоило! Внушительную тягу в 250 Нм двигатель развивает уже на 1 500 оборотах в минуту. Разгон до 100 км/ч занимает, по паспортным данным, 8,7 секунды, что почти на две секунды лучше бензиновых показателей. Хорошо, что старик сам разобрался с подрулевыми лепестками ручного переключения передач, которыми оснащается Caddy Edition 30 с шестиступенчатым «роботом» DSG. Сама по себе «роботизированная» коробка работает настолько четко и аккуратно, что порой даже и не замечаешь, как она «перекидывает» передачи. Даже у перегруженного автомобиля динамика не меняется. Но и лепесточки в «каблучке» — не баловства ради. Приятно было со стороны слушать, как наш Дед удерживает мотор на пике мощности, явно загоняя стрелку тахометра в предкрасную зону, и наблюдать, как в ответ двигатель выдает все, чем располагает, и вытягивает машину из самых невероятных маневров. Расход топлива при этом практически не превышает заявленного



ЕЛЕНА СОЛДАТОВА

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
EVENT-АГЕНТСТВА «ЗА
ГРАНЬЮ» / EVENT BEYOND

Выбирая машину для нашего агентства, мы остановились на так называемых каблучках. Больше всего по душе нам пришелся Volkswagen Caddy. Не буду углубляться в его технические характеристики; самое главное, что мне сразу же понравилось, — это наличие дизельного двигателя. Значит, можно рассчитывать на значительную экономию в процессе эксплуатации автомобиля. В пятиместном грузопассажирском Caddy очень вместительный багажник, в котором нет каких-либо элементов, скрадывающих пространство. При этом на заднем сиденье три полноценных места для пассажиров. При необходимости их можно сложить, что еще больше увеличит багажное пространство. Удобно открываются двери — не нараспашку, а как в купе поезда, что также облегчает выгрузку-погрузку, особенно если рядом, например, припаркован другой автомобиль. Приятно радуется высота потолка, что важно не только для пассажиров, но и, как в нашем случае, при перевозке крупногабаритного груза. Очень понравилось мне и за рулем этого автомобиля. Мне как девушке, конечно, важно, чтобы машина была «на автомате» и легкая в управлении; у Caddy очень податливый руль. Ну и, конечно, отмечу дизайн автомобиля: приятные плавные линии, которые даже при его довольно внушительных габаритах не создают впечатления эдакого «сарая на колесах».

среднего в 6,3 литра на сотню километров (на трассе и по городу — 5,5 и 7,7 литра соответственно).

Достаточную маневренность в городских условиях обеспечивает и неплохой радиус разворота — 11,1 м. Шасси Edition 30 невероятно устойчиво, не склонно к неуправляемым заносам. Любую ошибку, допущенную за рулем, легко исправить, и от этого управлять им необычайно приятно. Автомобиль точно реагирует на любые довороты руля и послушно следует за ним даже на избитом колдобинами вираже. Пожурил Дед Мороз лишь расположенные близко друг к другу педали тормоза и газа: постоянно их цеплял в своих валенках. И еще: шубу в салоне он далеко не сразу смог снять — уж очень долго протапливался внушительный внутренний объем Caddy при минусовой температуре.

Экстерьер и интерьер автомобиля доверили оценить профессиональной Снегурочке. Дизайнеры Volkswagen, по ее мнению, постарались: на автомобиль в дорожном потоке невозможно не обратить внимания. Caddy Edition 30 щеголяет черной крышей с черными же глянцевыми рейлингами на ней. Боковые молдинги, как и у других Caddy, окрашены в цвет кузова, но по всей их длине проходит черная глянцевая полоса. А вот два дополнительных светодиодных светильника на внутренней обшивке задней двери и литые диски Budapest 17-го радиуса — эксклюзив нашего «подопытного». Опять же задняя дверь и бока украшены шильдиками с надписью «Edition 30». Аналогично забрендированы и пороги перед-

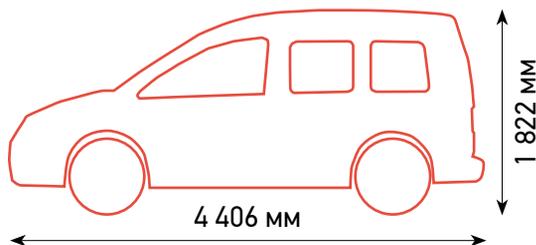
них дверей. По сердцу Снегурочке пришлось и внутреннее убранство Edition 30: сиденья обшиты роскошной серой алькантарой, а рулевое колесо и манжеты рычага «коробки» обиты кожей с яркой прострочкой.

Во всем остальном это привычный, практичный Caddy, приспособленный для перевозки чего угодно, размером от чемодана до европаллеты. За оценку вместимости товарного отсека взялся Дедов помощник — Снеговик. Для начала он попытался встать в багажном отделении в полный рост. Понятно, что Снеговики бывают разные, но высоты в 1 243 миллиметра все же маловато для любого. А вот небольшая красавица ель легко проходит по высоте и ширине грузового проема с размерами 1 134 на 1 170 мм («задние ворота» поднимаются вверх). Ширины и высоты бокового проема (700 на 1 086 мм), образуемого сдвижной дверью, хватает с избытком не только для высадки и посадки пассажиров, но и для погрузки на второй ряд десяти мешков с подарками. Доволен наш испытатель остался и длиной грузовой площадки — 1 354 мм, посетовав только на отсутствие у Edition 30 модификации Maxi: в ней площадка удлинилась бы еще почти на полметра (до 1 824 мм).

В целом, сказочная команда машиной осталась довольна. Дед-водитель — вдохновлен ее динамикой. Снегурочка — дизайном. Снеговик — утилитарностью. Теперь дело за малым: чтобы Баба Яга (коммерческий директор) покупку одобрила.

БЖ

КОРОТКОБАЗНАЯ ВЕРСИЯ



Количество пассажиров



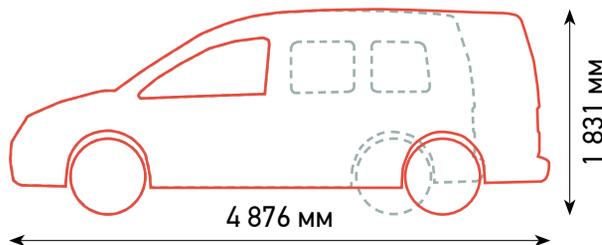
Грузовой отсек, л



Цена (по состоянию на конец декабря 2014 года), руб.

АИ М от **775 500**
ДТ А от **1 094 300**

ДЛИННОБАЗНАЯ ВЕРСИЯ



Количество пассажиров



Грузовой отсек, л



Цена (по состоянию на конец декабря 2014 года), руб.

АИ М от **813 000**
ДТ А от **1 163 100**

Цена тестируемого автомобиля VW Caddy Edition 30, 2.0 TDI, DSG-6, 4Motion — 1 451 200 руб. Конкуренты: Renault Kangoo, Citroen Berlingo, Fiat Doblo, Peugeot Partner

МОНО- КУЛЬТУРА — ПУТЬ К РАЗОРЕНИЮ

Почти четыре десятилетия назад читал я первое русское издание книги (1964 года!) «Экономика: вводный анализ» Пола Энтони Самуэльсона, получившего в 1970 году Нобелевскую премию по экономике «за научную работу, развившую статическую и динамическую экономическую теорию». Многого там я уже знал: в эпоху косыгинских реформ у нас было написано немало популярных книг на основе западных теорий рыночной экономики. Но более прочего запомнилось новое для меня рассуждение о выгодности разделения труда, даже если один из его участников по всем статьям уступает другому. Пусть работник А за день делает 4 стола или 8 стульев, а работник Б — 2 стола или 6 стульев. Если каждый из них посвятит полдня столам, а полдня стульям, то за день оба вместе сделают 3 стола и 7 стульев. Если же А сосредоточится на столах, а Б — на стульях, то за день выйдет 4 стола и 6 стульев. Как видно из приводимых данных, стол требует не меньше труда, чем два стула, и лишний стол во втором варианте дороже лишнего стула в первом.

Такая выгода достижима только на неограниченном рынке, когда спрос так велик, что все произведенное находит сбыт. Но в большинстве практически важных случаев поправки на ограниченность рынка не слишком велики. Кроме того, при его насыщении можно работать меньше, тратя высвобожденное время на иные полезные занятия. Поэтому примем учебный пример за основу рассуждений.

Учтем также: специализация позволяет сократить спектр производственных действий и лучше натренировать каждое из них. Если же работа делается не голыми руками, можно приобрести оборудование

*Упрощение
несовместимо
с жизнью*

большой производительности — а оно, как правило, требует меньших затрат в расчете на единицу готовой продукции. Поэтому реальная выгода даже больше, чем в примере.

Этого следовало ожидать. Учебные примеры всегда значительно проще задач, взятых из жизни. Чтобы лучше преподать главную мысль, многие неизбежно сопутствующие обстоятельства вычеркивают из рассмотрения. Вот и данный случай упрощен, как сферический конь в вакууме из классического анекдота. А ведь работники А и Б действуют далеко не в вакууме: они погружены в общество, где, кроме них, существует несметное множество других работников и направлений деятельности. Но даже если в начале действия этого примера направлений всего два, то по мере роста производительности и насыщения спроса можно высвобождать часть сил (скажем, работников предприятий А и Б с разными наборами оборудования) и переключать их на другие направления, чтобы там заработать дополнительно. Узкая специализация целесообразна для отдельных лиц, работающих на неограниченный рынок, но для коллективов или организаций при конечном объеме спроса неизбежна диверсификация деятельности.

Вдобавок люди хотя и равны, но вовсе не одинаковы. Даже на конвейере, где операции столь просты, что каждую можно доверить любому, все равно лучше учитывать тонкости личных возможностей и предпочтений. А на производствах посложнее и дабы желательнее разнообразить роды занятий, дабы полнее использовать возможности каждого сотрудника.



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

На уровне поселений одним родом занятий вовсе не ограничиться. Города возникли как раз ради того, чтобы собрать побольше разных занятий, использовать все многообразие человеческих способностей. И заодно — приумножить возможности разделения труда и повышения его производительности.

Поэтому даже город, выросший вокруг одного предприятия, рано или поздно обрастает не только вспомогательными структурами (хотя их тоже нужно много — вроде кормилиц и лечилищ для сотрудников, заправок и сервисных центров для их автомобилей, школ для их детей), а и множеством фирм, не имеющих отношения к градообразующему роду деятельности. Главному заводу зачастую выгодно брать часть этих фирм на баланс или даже создавать их своими усилиями — например, чтобы занять побольше жителей и тем самым сократить эксцессы на почве безделья. Если же эффективный менеджер в угоду учебникам, где рассмотрены только простейшие случаи, снимает с баланса непрофильные активы и бросает их на произвол судьбы, он довольно скоро сталкивается с упадком активов профильных.

Город, где искусственно поддерживается монокультура, постепенно ломает судьбы жителей, выталкивает их за свои пределы. В советское время Иваново называли городом невест: прядильное и ткацкое производство востребовало почти исключительно женские руки, и мужчин катастрофически не хватало для построения семей. В результате на большинстве ивановских предприятий текучесть кадров была такая, что производительность труда ощутимо падала.

В середине декабря 2014 года я проездом провел несколько часов в Чистополе. Этот районный центр Татарстана известен прежде всего часовым заводом — эвакуированным осенью 1941-го Вторым Московским (с 1969-го его продукция маркируется как «Восток»). Подобно иным часовым заводам, он выпускал и много другой малогабаритной точной механики — в основном военного назначения. Сейчас он делает еще и счетчики потоков — электроэнергии, воды, газа. Но всего диапазона его продукции не хватает, чтобы использовать потенциал горожан. Вдобавок спрос на его изделия невелик: механические часы из предмета первой необходимости стали роскошью, уступив место электромеханике и чистой электронике, китайские же счетчики не всегда столь точны, зато ощутимо дешевле. Другие предприятия города, также испытавшие постсоветский упадок, сейчас далеко не так велики и многочисленны, чтобы занять всех жителей.

В военные годы в Чистополь были эвакуированы десятки членов Союза советских писателей — от Асеева до Цветаевой. Сейчас там работает только музей Пастернака. Но власти города и республики всерьез обсуждают возможность превращения всего Чистополя в один сплошной музей — едва ли не с закрытием завода и перепрофилированием учебных заведений.

В 1993 году я побывал во время выигранного нашей командой на очередном телетурнире «Брейн-

ринг» круиза в древней столице Мальты — городе Мдина (что на арабском языке как раз и означает «город»). Это сейчас город-музей в чистом виде. Там официально числится три сотни жителей. Фактически же город на ночь пустеет: жить в бережно сохраненных средневековых условиях — а тем более вести там разнообразную деятельность, необходимую для самообслуживания жителей, — почти невозможно, перестройка же старых жилых и хозяйственных зданий под нынешние требования нарушит музейный колорит. Сотрудники музеев

Для государств монокультура и любые формы узкой специализации так же разрушительны, как для городов и отдельных предприятий. Недаром символом нищеты и политической слабости стало выражение «банановая республика»

и бесчисленных заведений обслуживания туристов приезжают в Мдину примерно за час до первых экскурсионных автобусов и уезжают примерно через час после последних. Полагаю, если Чистополь всерьез делать городом-музеем — через считанные годы его ждет судьба Мдины.

Для государств монокультура и подавно разрушительна. Выражение «банановая республика» стало символом нищеты и политической слабости не только потому, что до недавнего времени в большей части Латинской Америки безраздельно хозяйничала United Fruit Company. Само ее господство стало возможно по той причине, что Соединенные Штаты Америки куда раньше своих южных соседей диверсифицировали хозяйство, создав тем самым основу богатства и державной мощи.

Монокультура (и любая форма узкой специализации), способствуя производительности одного производства, не позволяет полностью использовать местные ресурсы (в том числе и человеческий) — и тем самым снижает производительность хозяйства в целом. Сенатор Джон Сидни Маккейн ехидно заявил: Российская Федерация — бензоколонка, возомнившая себя государством. Пока мы (и в позднесоветские годы, и в лихие девяностые) надеялись решить свои задачи доходами от сырьевого экспорта, уровень нашей жизни рушился — ведь мы пользовались далеко не всеми своими возможностями. Нынешние западные санкции, вынуждая нас воссоздавать весь спектр собственного производства, в конечном счете поднимут наше благосостояние.

БЖ

Мнение автора может не совпадать с точкой зрения редакции.

Премия HR-бренд 2014

Сильный HR-бренд — залог успеха компании. И HR-брендинг становится одним из приоритетных направлений работы для компаний, стремящихся стать лидерами рынка.

Подробная информация о конкурсе
на сайте: www.hrbrand.ru

*Торжественная церемония награждения победителей
состоится 11 марта 2015 года. Прием конкурсных заявок
на участие в X "Премии HR-бренд" начнется в апреле 2015г.*



Организатор:



Генеральный партнёр:



Партнёры:



Информационные партнёры:



ЛАНДШАФТЫ



ТАНТАМАРЕСКИ



ИНСТАЛЛЯЦИИ



МЕБЕЛЬ



ВЫСТАВКИ



ИЛЛЮСТРАЦИИ



СВЕТ



СКАМЕЙКИ



ПЕЧАТНЫЙ ПРОЦЕСС



СТРЕМИТЕСЬ К ЛУЧШЕМУ.



ENGRAVE FOR THE BEST.