

# БИЗНЕС журнал

Самый большой тираж среди деловых журналов России по данным Национальной тиражной службы за 2014 год



## ГЕЙМИФИКАЦИЯ ЗАЧЕМ БИЗНЕС ИГРАЕТ В ИГРЫ

24



**ФЛОРАНС  
Д'АЛЬДИН**

И ЕЁ ПРЕМИАЛЬНЫЕ  
РОЗЫ

14

**НЕПОЛНЫЙ  
УЛЁТ**

КОММЕРЧЕСКИЕ  
КВАДРОКОПТЕРЫ

18



**СКЛАДОХОД,  
СИНТЕЗ РЕЧИ**

И ДРУГИЕ ТЕХНОЛОГИИ  
СО СКЛАДА

50





# Национальная предпринимательская премия «Бизнес-Успех»

**Бесплатные мастер-классы, нетворкинг,  
конкурс для предпринимателей и муниципалитетов**

**Жди в своем городе: Пенза, Астрахань, Тула, Вологда, Новосибирск,  
Петропавловск-Камчатский, Нальчик, Пермь, Челябинск**

**Следите за графиком  
премиябизнесуспех.рф**

Информационный  
партнер

**БИЗНЕС  
журнал**



# С БОЛИВАРИАНСКИМ ПРИВЕТОМ!



ДМИТРИЙ  
ДЕНИСОВ

**Н**ачну издалека. У мирной Боливарианской революции, которую затеял в 1999 году ныне покойный президент Венесуэлы Уго Чавес, множество завоеваний. Чтобы победить бедность и инфляцию, в стране уже 12 лет централизованно устанавливаются цены на 400 видов товаров. С 2007 года государство решительно национализировало целые отрасли — нефтяную, химическую, черную металлургию, телекомы. Отдельные крупные предприятия в других отраслях тоже были обращены в госсобственность — особенно те, что ранее принадлежали зарубежным империалистам. Теперь госпредприятия проводят ответственную социальную политику: расширяют занятость, всемерно защищают человека труда. Взят твердый курс на построение социализма к 2019 году (с учетом ошибок предшественников, разумеется). В выступлениях властей постоянно звучит антиимпериалистическая и антиамериканская левацкая риторика, и она очень по сердцу большинству трудящихся венесуэльцев.

В экономике, правда, почему-то не все ладно. Нищета отказывается отступать: каждый третий венесуэлец живет за чертой бедности (32% в 2013 году). Национальную валюту — боливар, курс обмена которого к доллару США правительство надежно зафиксировало, — приходится то и дело девальвировать. Средняя инфляция за десять лет держится на уровне 21% в год. Суверенный рейтинг — на «мусорный» отметке. Остатки иностранных инвесторов ретируются из страны. А самое главное — в Венесуэле дефицит продовольствия и товаров первой необходимости.

Но с этим борются. Лично мне запомнился пламенный призыв Уго Чавеса в 2010 году: «Я хочу, чтобы национальная гвардия и народ боролись со спекуляцией. Чтобы они публично заявили о спекулянтах, и мы вмешаемся в любой бизнес любого масштаба». И ведь как вмешивались! Необоснованно подорожал рис? Забрали рисоперерабатывающие и фасовочные предприятия. Французский сетевой ритейлер поднял цены? Наказали спекулянта национализацией.

Новый президент энергично продолжил дело Чавеса. В 2013 году Николас Мадуро заявил, что капиталисты «объявили Венесуэле экономическую войну», и создал специальное правительственное агентство, ставшее известным как «Народная защита». Его цель — искать проявления неэффективности в различных отраслях. Полтора года назад десант чиновников, например, «окупировал» (газеты использовали именно это слово) фабрику туалетной бумаги, чтобы «разобраться в проблемах производства, дистрибуции и причинах дефицита

продукта и принять меры». Туалетная бумага в Венесуэле до сих пор в дефиците.

К чему я все это? В России тоже закипают латиноамериканские страсти — вплоть до повторения риторических вывертов. Инфляция в январе подскочила до 15% в годовом выражении, и пока население пребывает в изумлении, власти торопятся указать на виновников «необоснованного повышения цен». И это, конечно же, «спекулянты»! Дмитрий Медведев просит ФАС вместе с правоохранительными органами выявлять предпринимателей, которые пытаются «получить всю прибыль, которую только можно себе представить». В правительстве размышляют, не пора ли ввести предельно допустимые цены на социально значимые товары (ФЗ «О торговле» допускает это делать на 90 дней). Депутаты сыплют идеями: запретить сетям напрямую закупать сельхозпродукцию за рубежом, разрешить потребителям подавать коллективные иски к продавцам, задирающим цены... Телевидение тоже в тренде — являет зрителям звериное лицо российского ритейла, описывая несчастный случай с блокадницей в магазине «Магнит».

Между тем прокуратуры начинают массовые ревизии сетевого ритейла и вникают в ценообразование. Судя по реляциям, большинство прокуроров на местах искренне считают торговую наценку чистой прибылью продавца. А потому выданных предписаний, заведенных административных дел и начатых последственных проверок не счесть. Далее, видимо, будут хватать всех по цепочке поставок — где-то в конце нее должны обнаружиться главные виновники повышения цен. Найдут ли? Так вот же они, на виду: все, что ограничивает конкуренцию и увеличивает издержки бизнеса. Включая придумки прошлого года вроде ограничения на импорт продовольствия.

Правительство пока следит за ситуацией, но такими темпами от фиксирования цен нам не уйти. Нобелевский лауреат по экономике 1976 года Милтон Фридман как-то сказал: «Мы, экономисты, немного знаем, зато понимаем, как создать дефицит. Например, принять закон о том, что ритейлеры не имеют права продавать томаты дороже двух центов за фунт. И мгновенно у вас появится дефицит томатов»...

Во всех этих боливарианских историях есть нечто общее: то, что вытягивать экономику наверх в конце концов все равно придется не популистам всех мастей, не венесуэльским гвардейцам и не российским прокурорам. Вы сами знаете — кому.

БЖ

# Содержание

## 8 ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

Российский и мировой бизнес в цифрах и сравнениях — ярких, показательных, дискуссионных.

## Ч-ФАКТОР

### 10 ДАМСКИЙ УГОДНИК



Тольятти — Москва — Лазурный берег. Таковую бизнес-траекторию прочертил за двадцать лет основатель бельевой компании «Парижанка» Анатолий Васильев. Теперь он многое знает о заграничной экспансии и крепких тылах.

## ИГРОКИ

### 14 В РОЗОВОМ ЦВЕТЕ



В 2007 году французка Флоранс Жерве Д'Альдин в буквальном смысле укоренилась на российской почве — занялась разведением под Калугой элитных сортов садовых роз. С тех пор нишевый бизнес разросся до годового оборота

в 70 млн рублей, а его владелица обнаружила способ справиться с главным недугом цветочной отрасли — сезонностью.

## НОВЫЕ РЫНКИ

### 18 НЕПОЛНЫЙ УЛЁТ



Энтузиасты гражданской беспилотной авиации поднимают аппараты в небо на свой страх и риск. Основателя стартапа «Коптер Экспресс» Олега Понфилёнка не смущает, что летать пока приходится в правовом вакууме: он доставляет по воздуху пиццу, оспаривает в суде штрафы регуляторно-надзорных органов и создает прецеденты, пытаясь отстоять право коммерческих дронов на небо.

## МАРКЕТИНГ

### 30 НЕЗНАКОМЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ

Экономический кризис — это всегда падение платежеспособного спроса, изменение структуры потребительской аудитории и моделей потребления. Как

остановить падение продаж — ключевой вопрос, на который сегодня ищет ответ менеджмент большинства компаний.

## СТРАТЕГИИ

### 32 БЕЗ ПРИНУЖДЕНИЯ

В 1990-е годы российские компании часто воспринимали социальную ответственность как нечто принудительное и влекущее неоправданные финансовые затраты. Постепенно пришло понимание: социально ответственное поведение работает на благо компании. Его даже можно монетизировать.

## МЕНЕДЖМЕНТ

### 34 ВИНТИКИ И ШПУНТИКИ

О том, чем корпоративному миру способна помочь система внутреннего предпринимательства, рассуждает директор по развитию бизнес-инкубатора МГУ Михаил Хомич.

## АЛЬТЕРНАТИВЫ

### 36 НИ ЗОЛОТО, НИ БИТКОЙН

Обеспечение денег одним товаром оборачивается нестабиль-

ностью структуры цен в целом, доказывает в своей колонке «знаток» Анатолий Вассерман.

## ТЕХНОДРОМ

### 50 СКЛАДНО И ЛАДНО

Семь технологий, которые нашли себе место на складе.

## ЛЕКТОРИЙ

### 54 А ПОГОВОРИТЬ?

Мотивировать персонал словом — это недорого. Однако коммуникации руководителя компании с коллективом — настоящее искусство, которым владеют немногие и значение которого в кризис многократно возрастает. О том, как им овладеть, — в открытой лекции профессора Александры Кочетковой.



## ИНСТРУМЕНТЫ

## ГЕЙМИФИКАЦИЯ

## 24 ПРОСТО ДОБАВЬ ИГРУ

Бизнес увлеченно игрофицирует неигровые процессы — собеседования с соискателями на вакансии, процесс обучения персонала, рекламные кампании и отношения с потребителем. Что это дает?



## ФРАНЧАЙЗИНГ

## НОВАЯ ФРАНШИЗА

### 57 ДЕЛАЕМ САМИ

О чем следует подумать, прежде чем самому становиться франчайзером.

### 61 ПОКУПАЕМ

О чем следует подумать, прежде чем приобрести «молодую» франшизу.

### 62 КАЛЕЙДОСКОП ФРАНШИЗ



### 38 БРЕНД ДОМОТКАНЫЙ

Среди российских регионов Вологодская область — чемпион по созданию региональных брендов. За последние полтора десятка лет она утвердилась как малая родина Деда Мороза, отстояла эксклюзивное право своих производителей делать вологодское масло, вспомнила про вологодское кружево. Каков экономический эффект?

### ПРИГЛАШЕННЫЙ НАУЧНЫЙ РЕДАКТОР

К работе над каждым выпуском «Бизнес-журнала» редакция привлекает представителей делового и научного сообщества в качестве «приглашенных редакторов». Они на общественных началах участвуют в обсуждении тематического плана, консультируют авторов, готовят небольшие рецензии на публикации и пишут собственные колонки. Редакция полагает, что такая внешняя экспертиза повышает экспертный уровень статей и помогает изданию не отрываться от реальности. Над этим выпуском «Бизнес-журнала» бок о бок со штатными сотрудниками в роли приглашенного научного редактора трудилась Татьяна Комиссарова. Редакция благодарит ее за ощутимый интеллектуальный вклад в номер, который читатель держит в руках.



ТАТЬЯНА КОМИССАРОВА  
декан Высшей школы маркетинга и развития бизнеса  
НИУ ВШЭ

## ПОРЯДОК ВЕЩЕЙ

65\*

\* в некоторых региональных выпусках рубрика публикуется в региональном блоке — на страницах с римской нумерацией, начинающихся после с. 48.

### НЕДВИЖИМОСТЬ

#### МОЛЛ ВО ВРЕМЯ ЧУМЫ



Новенькие, с иглолки торговые центры, заполненные арендаторами в момент открытия лишь на 30%, по нынешним временам в России уже не редкость. За прошлый год сегмент торговой недвижимости медленно, но верно превратился из рынка арендодателя в рынок арендатора.

### ФИНАНСЫ

#### В РАСЧЕТЕ!

Расчетно-кассовое обслуживание — антикризисный сегмент банковского бизнеса. Возросшая конкуренция между банками в этой сфере сулит клиентам

определенные «бонусы»: новые сервисы, удобные ИТ-решения, а возможно — и снижение тарифов на обслуживание.

### БЕЗОПАСНОСТЬ

#### КОНТРАГЕНТЫ НА ПРОСВЕТ

Беспорядочные связи в бизнесе столь же опасны, как и в личной жизни. Проверка контрагентов должна стать для предпринимателя нормой, особенно в кризис, считает специалист по конкурентной разведке Игорь Бедеров.

### АВТОДЕЛО

#### ПЕРВЫЙ ПАРЕНЬ НА ДЕРЕВНЕ

В каком коммерческом амплуа вам видится полноприводной пикап — помесь легковушки и грузовика? Про Mitsubishi L200, полученный для бизнестест-драйва, «Бизнес-журнал» сразу же решил: это фермерская машина. И отправил пикап потрудиться денек на подмосковную страусиную ферму.



Автор обложки федерального выпуска «Бизнес-журнала» — иллюстратор Евгений Стрелков. Его работа была признана победителем конкурса обложек, который редакция провела на платформе Dizkon.ru (сервис, помогающий встретиться заказчикам и дизайнерам). Всего на конкурс было заявлено 40 эскизов. С другими работами Евгения Стрелкова можно познакомиться на портале fl.ru (ник — Pafisto).



Учредитель и издатель: ЗАО «Бизнес журнал»

Главный редактор: Дмитрий Денисов

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

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

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 Рубецкой

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

Фотографы: Андрей Ильин, Николай Салов

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

Верстка: Ирина Вакштейн,  
Константин Новицкий, Татьяна Шакирова

В номере использованы фотографии TACC,  
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 возможно только  
с письменного согласия издателя

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

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

Для лиц старше 16 лет / Цена свободная

## Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»

Синим цветом выделены субъекты Российской Федерации, где распространяются  
региональные версии «Бизнес-журнала», зеленым и светло-зеленым — регионы,  
где выходит федеральная версия журнала. При этом в регионах, отмеченных  
зеленым цветом (Москва и Московская область, Республика Татарстан,  
Волгоградская, Нижегородская, Орловская, Ростовская и Самарская области),  
журнал распространяется как по подписке, так и через крупные центры  
деловой жизни (см. раздел «Распространение» на сайте журнала), а в регионах,  
закрашенных светло-зеленым 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 36 — 00462 от 09.12.2014	Людмила Стрельцова	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 Толубев	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 Шиптенко	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

\* — в марте в регионе распространяется федеральная версия «Бизнес-журнала»

\*\* — в марте с подзаголовком «Бизнес-журнал. Черноземье» распространяется также в Курской, Липецкой и Тамбовской областях

# УДОБНЫЙ РАСЧЁТНЫЙ

## Банк для Вашего бизнеса

**Расчётный счёт**

Открытие счёта за 1 день

**Бесплатный выезд менеджера**

Расчётный счёт с доставкой в офис

**Операционный день**

Платежи до 19:30, а внутри банка круглосуточно

**Карта Альфа·Cash Ультра**

Внесение и снятие наличных круглосуточно через банкоматы

**Интернет-банк для бизнеса**

Управление счётом даже со смартфона или планшета

**Персональный менеджер**

Свой человек в банке на «расстоянии» одного звонка

**8 (495) 755.58.58**  
для Москвы и Подмосковья

**8 (800) 100.77.33**  
для регионов России, бесплатно

**alfabank.ru**



**Альфа·Банк**

Для Вашего бизнеса

Услуга «Выезд менеджера» доступна не во всех регионах. Пожалуйста, уточняйте список городов предоставления услуги по телефону или на [www.alfabank.ru](http://www.alfabank.ru). АО «АЛЬФА-БАНК». Генеральная лицензия ЦБ РФ на осуществление банковских операций № 1326 от 16.01.2015. НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

# Индекс

компаний и персоналий, упомянутых в номере

## А-Я

33 Пингвина ..... 60  
АВАКС-ГеоСервис ..... 20  
АвтоВАЗ ..... 10, 57  
Агаларов Арас ..... 66  
Агапова Мария ..... 46, 48  
Алексеева Инна ..... 25  
Альфа-банк ..... 71, 72  
Амбросов Сергей ..... 60  
Анпилогов Виталий ..... 71  
Ассоциация клиентской лояльности  
и клиентоцентричности ..... 27  
Ассоциация малых  
беспилотных летательных  
аппаратов ..... 20, 22  
Ашан ..... 12, 52, 53  
Банк Авангард ..... 69, 70, 73  
Банк ВТБ ..... 72  
Банк Москвы ..... 69, 70, 71, 72, 73  
Белощенко Юрий ..... 35  
Белых Антон ..... 66, 67, 68  
Бигл ..... 26  
Блинова Наталия ..... 69, 71, 73  
Буланов Антон ..... 38, 39, 40  
Васильев Анатолий ..... 10, 12, 13  
Васюткин Андрей ..... 67  
Возмилов Андрей ..... 69, 70, 71  
Вологодская ягода ..... 40  
Воронов Владимир ..... 20, 22  
Вострикова Татьяна ..... 76, 77, 78, 79, 80  
ВТБ24 ..... 71, 72  
ВШЭ, НИУ ..... 38  
Газпромбанк ..... 72  
Гильдия вологодских  
маслоделов ..... 44  
Гинус, ООО ..... 20  
Гусев Роман ..... 28  
Д'Альдин Флоранс Жерве ..... 14, 16, 17  
Дед Мороз, ОАО ..... 42  
Делигатти Джим ..... 61  
Довгань Владимир ..... 57, 58  
Додо-пицца ..... 18, 20  
Дубовой Алексей ..... 45  
Зарюта Дмитрий ..... 29  
Захаров Никита ..... 20  
Инвитро ..... 60  
КИВИ Банк ..... 72  
Кобьелл Клаус ..... 27  
Колокольников Денис ..... 68  
Коптер Экспресс ..... 18, 19, 20, 21, 22  
Кунрадт Чак ..... 24, 25, 26  
Лайф, ФГ ..... 26  
Лужков Юрий ..... 42  
Лукичева Татьяна ..... 40  
МАГАЗИН МАГАЗИНОВ ..... 67, 68

Макаров Иван ..... 20  
Макдоналдс ..... 57, 61  
Мальцев Сергей ..... 51  
Метро ..... 12  
ММС РУС ..... 77  
Могилатова Ирина ..... 66, 68  
Мокрышев Сергей ..... 69, 70, 72  
Муромцева Татьяна ..... 42  
Наумчик Елена ..... 27  
Никоноров Илья ..... 77  
Овчинников Федор ..... 20, 21, 22  
Осиповский Владимир ..... 42, 43  
Парижанка ..... 10, 12, 13  
Пертузье Николая ..... 16  
Подшибякин Андрей ..... 27  
Позгалёв Вячеслав ..... 42  
Понфилёнок Олег ..... 18, 19, 20, 21, 22  
Попов Антон ..... 29  
Промсвязьбанк ..... 72  
Редная марка ..... 28, 29  
РЖД ..... 38  
Рогожин Михаил ..... 67  
Романова Ирина ..... 40  
Росгосстрах Банк ..... 69, 71, 72, 73  
Российская ассоциация  
франчайзинга ..... 60  
Русский Стандарт ..... 72  
Русский страус ..... 76, 79  
Рыбина Елена ..... 60  
Самойленко Максим ..... 29  
Сбербанк России ..... 72  
СКОЛКОВО, бизнес-школа ..... 67  
Снежинка, ЗАО ..... 46  
Ступарь Сергей ..... 52  
Сырцова Светлана ..... 71, 72  
Тамберг Виктор ..... 38, 40  
Татнефть ..... 27, 28  
Термокул ..... 52  
Тоскин Алексей ..... 27  
Транзас ..... 20, 22  
Трофимчук Григорий ..... 43  
Уралсиб ..... 72  
Уралсиб, УК ..... 35  
Федоров Александр ..... 12  
Фея розы ..... 14, 16, 17  
Фрай Артур ..... 34  
Харский Константин ..... 27  
Чернятин Антон ..... 26  
Шевчук Елена ..... 68  
Шерлыгин Алексей ..... 38, 39, 40, 43  
Юлмарт ..... 27  
Юрчук Сергей ..... 20  
Юсина Юлия ..... 28  
Ютинет.ру ..... 28

## А-Z

3M ..... 34  
Amazon ..... 18, 52  
Aori ..... 28, 29  
Artofad ..... 28  
Balea Group ..... 53  
Black Sugar ..... 28  
CBRE ..... 67  
Crocus Group ..... 66  
Cushman & Wakefield ..... 67, 68  
Danfoss ..... 52  
Deutsche Telekom ..... 26, 27  
DHL ..... 18, 52  
DNA Realty ..... 66, 67, 68  
Drive Electro ..... 53  
Eastman Kodak ..... 34  
Easy Ten ..... 29  
Energy8 ..... 53  
FM Logistic ..... 53  
Google ..... 34, 35, 52  
GVA Sawyer ..... 68  
Immofinanz Group ..... 68  
Incity ..... 68  
Intel ..... 35  
Itella ..... 52, 53  
JLL ..... 66  
Kiva Systems ..... 52  
Melon Fashion Group ..... 68  
MOVIE ..... 28  
OCDevel ..... 29  
Posti Group ..... 52  
PR Partner ..... 25, 26  
RedHelper ..... 26  
RoboCV ..... 51  
RRG ..... 68  
SF Express ..... 18  
Social Insight ..... 27  
STILL ..... 51  
Subway ..... 58  
T-Systems ..... 26, 27  
TWEED ..... 66, 68  
Welhome ..... 68  
Wilgal Diffusion Bip Bip ..... 12  
X5 Retail Group ..... 12  
ZALA Aero Group ..... 20  
Zolla ..... 68  
Zookal ..... 18



# ВАЛЮТНЫЙ КОНТРОЛЬ

## УНИКАЛЬНЫЙ СЕРВИС В ИНТЕРНЕТ-БАНКЕ

### ■ оформление паспорта сделки

бесплатно через Интернет-банк

### ■ online доступ к паспортам сделки

информация о состоянии расчетов по паспортам сделок и статусе обработки документов

### ■ контроль соблюдения сроков

автоматический импорт и разнесение данных о таможенных декларациях на основании информации от ФТС

### ■ система предупреждений

о возможных нарушениях валютного законодательства

### ■ гибкие тарифы

в зависимости от объема операций



## ИНТЕРНЕТ-БАНК

Подключение и обслуживание – **бесплатно**



эмиссия карт, зачисление зарплат – **бесплатно**  
кредит на зарплату – **14%** годовых



**до 50 млн руб.**  
на срок **до 65 дней**  
ставка **от 14%** 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 – 14% годовых, с 8 по 14 день – 19% годовых, свыше 14 дней – 23% годовых.  
Размер и сроки предоставления кредитов на зарплату и овердрафтов – индивидуально.

\*\*В зависимости от суммы и рыночных условий.

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](http://www.avangard.ru)

# БАНК АВАНГАРД

## ГЛОБАЛЬНЫЙ ДОЛГ

2000 ГОД

**\$87 ТРЛН**

2007 ГОД

**\$142 ТРЛН**

2014 ГОД

**\$199 ТРЛН**

Мировая экономика имеет сегодня больший объем долгов, чем до финансового кризиса 2008–2009 годов, и это может подорвать ее рост — таков прогноз-предупреждение компании McKinsey, который содержится в недавно опубликованном исследовании «Debt and (not much) deleveraging».

Все ведущие страны мира сегодня имеют более высокое соотношение уровня заимствований и ВВП, чем в 2007 году. В целом оно увеличилось на 17 процентных пунктов, в отдельных странах — более чем на 50. Скорее всего, государствам придется учиться и дальше жить с растущей задолженностью. В этих условиях, как считают аналитики McKinsey, особенно возрастает роль регулирующих органов, способных предотвратить появление рыночных «пузырей».

## РОСТ ЗАРПЛАТ В 2014 ГОДУ

В СРЕДНЕМ  
ПО РЫНКУ

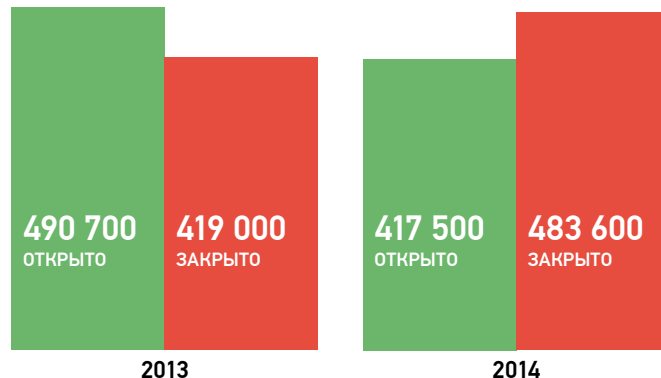
**+6%**

У ФЕДЕРАЛЬНЫХ  
ЧИНОВНИКОВ

**+12%**

Расходы на содержание госаппарата в России продолжают расти, что серьезно искажает структуру бюджета. Как заявил экс-министр экономики РФ Андрей Нечаев, расходы на госаппарат в России достигают 43% бюджета, в то время как в развитых западных странах это максимум 11%. А вот на такие статьи социальных расходов, как здравоохранение, образование, культура, спорт, в России тратится лишь 15% (в экономически развитых странах — около 70%).

## РЕГИСТРАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ В РОССИИ



Данные ОПОРЫ РОССИИ говорят о том, что в прошлом году малые предприниматели в России активно закрывали или продавали бизнес.

Если в предшествовавший период разность между регистрируемыми и ликвидируемыми компаниями была положительной, то в 2014 году «сальдо» сменило знак. Как нетрудно догадаться, на решения предпринимателей влияло общее ухудшение бизнес-климата, рост курса доллара, арендных ставок, а также спад потребительской активности.

## СПИСОК КОМПАНИЙ, ИМЕЮЩИХ ПРАВО НА ГОСПОДДЕРЖКУ

2008 ГОД

**295**

2015 ГОД

**199**

В кризис 2008 года государство активно поддерживало ряд системообразующих предприятий, которые могли рассчитывать на 3,2 трлн рублей господомощи. Аналогичные меры правительство РФ предпринимает и сегодня. Правда, новый перечень оказался значительно короче. В нынешний список попали организации, формирующие за счет своей совокупной прибыли более 70% национального дохода и предоставляющие рабочие места 20% занятых в российской экономике, включая «Роснефть» и «Газпром».

## ДОБЫЧА НЕФТИ В 2014 ГОДУ

РОССИЯ

**10,93** МЛН  
БАРР./СУТКИ

США

**11,81** МЛН  
БАРР./СУТКИ

По итогам 2014 года Россия утратила мировое лидерство по объемам нефтедобычи, пропустив вперед США, сообщается в отчете Международного энергетического агентства. Соединенным Штатам удалось за год увеличить добычу на 1,5 млн барр./сутки, а России — лишь на 50 тыс. На третьем месте — Саудовская Аравия.

Агентство делает неутешительный для России прогноз: наше отставание в объемах добычи от США будет увеличиваться, поскольку у этой страны есть хороший драйвер в виде сланцевой добычи. Она в США возрастет с 3,5 млн барр./сутки в 2014 году до 5,2 млн к 2020-му. В 2020 году Россия будет добывать 10,37 млн барр./сутки, а США — 13,96 млн, прогнозируют в МЭА.

## КАПИТАЛИЗАЦИЯ «РОСНЕФТИ»

**\$54,5** МЛРД

СУММА СДЕЛКИ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ «РОСНЕФТЬЮ» ТНК-ВР  
В 2012 ГОДУ

**\$44,3** МЛРД

КАПИТАЛИЗАЦИЯ ВСЕЙ КОМПАНИИ «РОСНЕФТЬ» В ФЕВРАЛЕ 2015  
ГОДА НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ (НА 25.02.2015)

С начала 2014 года крупнейшая российская нефтяная компания подешевела почти на 40%. Сразу после громкой сделки по покупке ТНК-ВР, для совершения которой компания привлекла многомиллиардные банковские кредиты, капитализация «Роснефти» составила внушительные \$96 млрд (в январе 2013 года). Впрочем, уже тогда ситуация выглядела неоднозначной: общий долг «Роснефти» после сделки вырос почти втрое и достиг почти \$57 млрд.

**\$773,8** МЛРД

КАПИТАЛИЗАЦИЯ  
APPLE

**\$456,3** МЛРД

КАПИТАЛИЗАЦИЯ  
МОСКОВСКОЙ БИРЖИ

(НА 24.02.2015)



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

# ДАМСКИЙ УГОДНИК

ВЕРА  
КОЛЕРОВА

**М**осковский офис компании «Парижанка» находится в примечательном здании на Варшавке, вошедшем в Книгу рекордов Гиннеса как самое длинное: 736 метров, три автобусные остановки. Сейчас здесь офисная «нарезка», а когда-то был Научно-исследовательский центр электронно-вычислительной техники. Сюда основатель «Парижанки» много лет назад частенько наезжал из Тольятти по служебным надобностям, когда руководил конструкторским отделом на АвтоВАЗе. С тех пор много воды утекло. Васильев давно конструирует не автомобили, а дамское белье — и с успехом его производит и продает. В кризисном 2009 году предприниматель по выгодной цене выкупил бизнес крупного дистрибьютора, а заодно ему достался целый этаж в этом здании. Теперь здесь шоу-румы, диванчики, зеркала и манекены в пеньюарах. Тут же экспериментальный цех с коробками, из которых выглядывают ворохи шелка, кружев и ленточек. Свой двухэтажный кабинет Анатолий спроектировал сам — со сноровкой опытного инженера-конструктора. Кстати, и логотип «Парижанки» с абрисом Эйфелевой башни — тоже его работа. Инженерных вызовов в бельевом деле намного больше, чем можно было бы предположить. «Когда я занимался автомобилями, мне казалось, что одежда — это сущая ерунда, — говорит глава компании. — Сейчас я так не думаю. Например, каждая ткань дает свою усадку — а значит, требует особого кроя».

## КОНСТРУКТОРСКИЙ ПОДХОД

Анатолий Васильев вспоминает, как неуютно это было — бросать любимую профессию и АвтоВАЗ. Но задержки по зарплате на предприятии были такие, что специалисты тогда масово уходили — кто в коммерцию, а кто и в бандиты. Предмет для торговли на семейном совете Васильевых выбирали не по любви, а по расчету. Нужно было, чтобы товар имел непреходящий спрос, легко складировался и транспортировался,

Тольятти — Москва — Лазурный берег. Такую бизнес-траекторию прочертил за двадцать лет основатель бельевой компании «Парижанка» Анатолий Васильев. Теперь *он многое знает о заграничной экспансии и крепких тылах.*

а вдобавок — не портился. Автозапчастям сразу дали отвод: в то время это был слишком криминализованный бизнес. Модное белье в качестве новой специализации подходило как нельзя лучше.

Открыв магазин белья в Тольятти, Васильев с женой учились торговать и разбираться в своей товарной категории. Подобных торговцев вокруг тогда было полно. Но у Васильевых дело пошло: подбор правильных коллекций, наличие полного размерного ряда (многие конкуренты торговали только ходовыми размерами) и доброжелательное обслуживание — вот и все основные секреты. Другое дело, что успешная торговля бельем не была для Васильевых пределом мечтаний. «Мы никогда не упускали возможностей для роста, всегда вставали на цыпочки», — говорит предприниматель. Сегодня из своего двухэтажного кабинета он управляет международным бельевым производственно-розничным холдингом. В общей сложности это 18 компаний с продажами в 1,5 млн единиц продукции в год и оборотом в 48 млн евро, а также сеть магазинов под брендами «Парижанка» и Mademoiselle de Paris, насчитывающая примерно сотню точек, большинство из которых открыто по франчайзингу. Бизнес до сих пор сохраняет свой изначальный семейный характер: дети Васильева (а их у него четверо) так или иначе принимают участие в делах компании, супруга курирует закупки, а родственников в холдинге на различных позициях — с дюжину.



Любимый «конек» предпринимателя — надежность конструкции и устойчивость бизнеса (видимо, сказывается технический склад мышления). Ради этого он развивает сразу множество направлений: собственную розницу, франчайзинг, интернет-продажи, производство (большая часть — размещение заказов на других предприятиях), оптовые поставки, контракты с крупными ритейлерами, проекты на европейском рынке. Ценовые сегменты он тоже старается охватить все — от самого низкого до люкса.

Такой подход к бизнес-конструированию приносит свои плоды. Удивительным образом, все минувшие кризисы Анатолию Васильеву удавалось обращать себе на пользу. Хотя идти на риск и работать на грани приходилось не раз.

В 2005 году, например, на российском бельевом рынке начался крупный «передел»: дистрибьюторы банкротились, поставщиков и ритейл основательно «трясло». У Васильевых тогда было полтора десятка магазинов в Поволжье и налаженные связи с поставщиками. И в этот непростой момент предприниматель отправился закрепляться в Москве. Можно было действовать «как все», привычно открывая магазины. Но Васильев понимал, что нужно искать свое золотое преимущество. В столице работали уже крупные сети первопроходцев, насчитывавшие по сотне точек, — «Дикая орхидея» и «Бюстье» Александра Федорова, «Эстель Адони» и другие. Предприниматель из Тольятти не стал упираться и занял свою нишу, сконцентрировавшись на опте и приняв важное, с его точки зрения, решение — сделать упор на работу с крупными сетями. Сегодня у компании 25 контрактов с ритейлерами, в том числе с «Ашаном», «Метро», X5 Retail Group и другими. В жесткий для бельевой розницы кризис 2008 года, когда спрос на дорогое белье упал на 30–40%, эти продажи в гипермаркетах вытаскивали «Парижанку» вверх. В собственной розничной сети продажи упали катастрофически, зато дешевое белье в гипермаркетах демонстрировало рост на сотни процентов. В нынешний кризис все повторяется. «Нам только что «Ашан» сделал сумасшедшее предложение — увеличить чуть ли не в восемь раз поставки», — говорит глава «Парижанки». На рынке сумятица, поставщики уходят, не у всех компаний есть сейчас возможность делать партии, вести разработки, а потребители ринулись в дискаунтеры за дешевым бельем, отбросив ложную щепетильность. В сетевую розницу компания поставляет свою марку Very (недорогое молодежное белье, отшиваемое в Азии), которую в своих и франчайзинговых магазинах не продает.

Словом, в кризисных условиях Васильев действовать умеет и не любит «отсиживаться в кустах». В 2008 году он покупал офисы, магазины, склады. «Во время финансового кризиса, — вспоминает он, — мы прекрасно себя чувствовали, понимали, что делать, пока другие занимались лишь тем, что пережидали трудные времена».

Тогда же Васильев пошел на довольно авантюрный шаг: принял предложение своего давнего французского партнера, собравшегося на покой, и выкупил его компанию Wilgal Diffusion Bip Bip, в результате чего обзавелся убыточным производством купальников, расположенным между Каннами и Ниццей на Лазурном берегу.

## ВОЗВРАЩЕНИЕ ПАРИЖАНКИ

Поработать в Европе, а тем более во Франции Анатолию Васильеву хотелось всегда. На этот рынок можно было выходить медленно и осторожно, потратив лет 10–15. Но под-

вернулся шанс сделать это немедленно, получив плацдарм в виде местной компании с полувековой историей. Примечательно, что незадолго до покупки Васильев и сам начал было подумывать о том, чтобы «заняться собой» и отойти от дел. Но эти мысли как рукой сняло: появилась новая цель, новый азарт.

В России основатель «Парижанки» никогда не делал попыток наладить производство белья, считая это бесперспективным. Конкуренты — налаживали. Например, компания Александра Федорова (сети «Дикая Орхидея» и «Бюстье») открыла фабрику в Гагарине (Смоленская область) и планировала обеспечивать свои магазины бельем собственного производства на треть.

Теперь Анатолию Васильеву предстояло испытать, каково это — заниматься производством белья, причем сразу в стране — законодательнице мод.

Уже при покупке фабрики все пошло не совсем гладко. Одним из условий контракта было то, что сделку будет финансировать французский банк. Продавец бизнеса познакомил Васильева с местными банкирами. Но через две недели после подписания контракта банк сообщил, что отказывается финансировать сделку. Тогда российскому предпринимателю пришлось срочно вытаскивать деньги из оборотных средств. Доступ к кредитованию со стороны французских банков так и не удалось получить, несмотря на наличие протоколов о намерениях и все усилия. Во многом такие действия — следствие недоверчивого отношения европейцев к русским бизнесменам вообще, причем небезосновательного, считает предприниматель: по Европе гуляет немало «черных» российских денег, а сделки с нашими активами структурируются с использованием причудливых схем вывода средств. «Понятно, почему у европейского финансового мира впечатление, что чуть ли не все русские деньги — ворованные», — говорит Васильев.

Так или иначе, сделка была совершена. Однако тут выяснилось, что по французским законам Васильев в течение года не имеет права занимать пост генерального директора на собственном предприятии. «А ведь чтобы положить бизнес на бок, достаточно не то что года — месяца! — недоумевает по поводу такого ограничения основатель «Парижанки». Пришлось Васильеву нанять номинального директора — русскую женщину с идеальным знанием французского языка. Все было шито-крыто, вот только это ведь «русские схемы», в то время как в Европе ему хотелось работать иначе.

Приобретая французскую фирму, российский предприниматель не питал иллюзий по поводу перспектив производства. «Машинки, пыль и тараканы на фабрике меня не так интересовали, как выстроенные этой компанией коммуникации, знакомства, знание местного рынка, бренда», — объясняет он. Объемы производства были небольшие — 20 тыс. единиц продукции в год, то есть менее 5% от тогдашнего объема продаж «Парижанки» и гораздо меньше амбиций Васильева в отношении заграничного рынка. Новый российский владелец попытался увеличить производство в три раза, но это оказалось невозможно: не позволяли площади и дороговизна рабочей силы. Выход нашли в распределении производства сразу на нескольких предприятиях на Украине, в Литве и Латвии.

Французская фабрика даже близко не была высокотехнологичным производством — скорее мануфактура, где ремесленники высокого полета с огромным опытом кроили и шили. Русский менеджмент рассчитывал «перенять вековые традиции европейцев в пошиве», на деле же пришлось до-

бавлять французам новых технологий — автоматизировать разработку лекал, менять оборудование на современное, компьютеризировать некоторые процессы. На базе фабрики организовали экспериментальный цех для разработки новых коллекций.

Французская компания могла гордиться сложившейся системой дистрибуции в десятке европейских стран. Но и тут для нового менеджмента был определенный подвох. Васильевы постарались «освежить» старые бренды, рассчитывая выйти на более молодую аудиторию (купальники *Vir Vir* класса люкс, например, изначально были ориентированы на женщин от 30 лет), и вывели на рынок более дешевую марку *Mademoiselle Vir Vir* — демократичные модные купальники. Но оказалось, говорит предприниматель, что дистрибьюторская сеть к такому повороту не готова. Пришлось менять многое в каналах сбыта, по-другому подходить к выпуску каталогов, презентациям. Но глобально это означало, по словам Васильева, что компания «вошла в совсем новую нишу, где пришлось расталкивать всех локтями, доказывая свое право на место под солнцем».

Постепенно европейский бизнес «Парижанки» налаживался, и продажи стали расти. Однако со временем Анатолий Васильев начал разочаровываться во Франции как стране, удобной для размещения швейного производства. Еще лет пять назад он был оптимистом и верил, что производство здесь можно сделать рентабельным, несмотря на налог на зарплатный фонд свыше 60% и минимальные зарплаты в 1,5 тыс. евро. Года полтора назад он эту уверенность потерял. Ухудшилась внешняя среда: новый президент Франции стал предпринимать популистские шаги, увеличив налоги для бизнеса. Французскую фабрику, видимо, придется закрывать, прикидывает Васильев. Точную сумму инвестиций во французский проект он не называет (говорит только, что это были «миллионы евро»), окупить их так и не удалось. Часть площадей уже выставлена на продажу. А ту часть, где раньше был офис и работали модельеры, Васильевы решили превратить в «дачу», чтобы ездить сюда всей семьей (ибо виллой за годы работы во Франции так и не обзавелись). Наверное, такая у русских судьба — не работать на Лазурном берегу, а отдыхать. «Понятно, что жалко — пять лет работы, — вздыхает Васильев. — Еще и людей придется увольнять. А там французенки, которым по 60, и они больше нигде не устроятся. Классные швеи, закройщицы, технологии... Но я не могу быть святее папы римского».

Один из грустных выводов, которые предприниматель сделал по итогам зарубежного «похода», заключается в том, что малый бизнес никому не нужен не только в России, но и в Европе. «Там тоже правительствам требуются нефтяники и газовики, а не сыровары, шоколадье и хлебопеки, — говорит он. — Эти люди, которые реально пашут, встают в шесть утра, чтобы вовремя открыть лавку или встать к плите, никому не интересны. Как и швейные мастерские. Это, может быть, самое большое разочарование, которое принесла мне Европа».

Впрочем, совсем уходить из Европы в планы «Парижанки» не входит: речь идет о перегруппировке сил и поиске более комфортной страны. Остановились на Литве. В Вильнюс переместили большую часть производственных площадей, склады, офисы. Там теперь работает две компании, входящие в холдинг Васильева, — логистическая и торговая. Идет строительство логистического центра, зданий и цехов под производство

корсетных изделий (сейчас компания выпускает там только купальники). Параллельно «Парижанка» ведет подготовку для выхода на американский рынок.

## КУДА ПРИВОДЯТ МЕЧТЫ

Многие российские компании мечтают о диверсификации рынков сбыта и ищут дорожку в Европу. Однако там не все так шоколадно, как кажется, предупреждает Анатолий Васильев. Товарооборот «Парижанки» в России практически удваивался ежегодно, и даже в непростом 2009-м показал 60-процентный рост. Европейским компаниям, растущим на 2–3% в год от силы, такое и не снилось. Так что с зарубежной экспансией разумнее повременить.

Тем более что российский бизнес, ведущий дела за границей, стал сталкиваться с еще большими репутационными проблемами, чем прежде. «Ситуация с Украиной не прошла бесследно, — говорит Васильев. — Раньше у нас был имидж просто «пьяного чудака с балалайкой», а теперь это уже «кровавый медведь». Они в Европе все, что им говорят в прессе и на телевидении, принимают за чистую монету. Мне каждый день приходится доказывать, что мы нормальные люди, что нас можно воспринимать как партнеров. Встречая меня, некоторые удивляются, что я русский. Видимо, ожидают увидеть кого-то небритого и в грязных штанах-галифе».

Ослабевший рубль тоже не способствует экспансии: российской части бизнеса все сложнее ее финансировать. А зарубежной — рассчитывать на устойчивый спрос в России. «Я же не могу занимать в России под 30% годовых, а деньги инвестировать в Европу, — говорит Васильев. — Это был бы выстрел себе в голову».

Так что сейчас стратегически правильнее укреплять тылы и уделять больше внимания своему российскому бизнесу. Что происходит с бельевой розницей в нашей стране? Все, как обычно в кризис: спад продаж и паникующие франчайзи. В последние годы франчайзинг у «Парижанки» развивался стремительными темпами: компания не взимала паушального взноса и не брала роялти, довольствуясь дистрибьюторской маржей (то есть работая по модели товарного франчайзинга). Это дает надежду на то, что сеть и в кризисных условиях продемонстрирует свою устойчивость.

Определенный позитив в нынешней ситуации все-таки просматривается, говорит Васильев. Торговые центры смягчают условия для арендаторов. Крупные ритейлеры тоже становятся податливее и входят в положение поставщиков, не настаивая на больших отсрочках платежа: раньше сети платили через три месяца, сейчас соглашались на отсрочку в три недели, а то и пять дней. Появляется возможность заняться экспериментами и «творчеством» в поиске антикризисных решений. Так, Анатолий Васильев задумал воспользоваться моментом и внедрить модную в Европе услугу индивидуального подбора бюстгальтера — бра-фиттинг — предполагающую определение размера, подгонку под особенности фигуры. Пока решено забросить пробный шар в магазине в Тольятти, поднатаскав в этом деле нескольких консультантов.

И, разумеется, перед «Парижанкой» как производителем белья стоит масса задач по управлению издержками. Можно сэкономить на фурнитуре, шить более дешевые изделия в Гонконге и Китае. Так что кризис не даст скучать и без зарубежных «походов».

БЖ

# В РОЗОВОМ ЦВЕТЕ

НАТАЛЬЯ  
ЮГРИНОВА

**Н**а подступах к московскому торговому центру «Цветной», куда компания «Фея розы» поставляет свои растения, можно встретить еще пару павильонов с цветами. «У нас все стебли французские, — уверяют продавцы. — Эти розы пионовидные, эти — классические». «Французскими» обычные цветы из масс-маркета стали называться именно с той поры, как по соседству открылся корнер с розами из теплиц Флоранс Жерве: конкуренты пытаются сыграть на славе ее необыкновенно красивых и ароматных роз. «Это, конечно, обман покупателей, — объясняет основательница компании «Фея розы». — Европа сегодня почти не выращивает срезанные цветы на экспорт: их везут из Кении, Эквадора. Технически мои розы тоже не являются в полной мере французскими, хотя мы и разводим цветы французской, немецкой, голландской селекции. Если в самом начале мы действительно завозили посевной материал из Франции, то теперь импортируем черенки и саженцы из Кении и Южной Америки».

Впрочем, разницу между импортными розами из ларьков и тепличными калужскими видно невооруженным глазом. Флоранс Жерве Д'Альдин выращивает розы садовых сортов — с не слишком ровным и длинным стеблем, бутоном необычной формы и расцветки и, главное, с ярко выраженным запахом. У обычных «пластмассовых» роз аромата почти нет: все силы селекционеров ушли на то, чтобы добиться максимальной выносливости цветка. Поэтому цветы от «Феи розы» быстрее вянут и хуже переносят транспортировку — однако в элитных салонах готовы мириться с коротким сроком жизни цветов и переплачивать за «натуральность».

## РУССКИЕ КОРНИ

Впервые Флоранс Жерве Д'Альдин оказалась в Советском Союзе еще школьницей — как туристка. Уже тогда она поняла, что хотела бы остаться в стране подольше, — и в 1992 году, окончив экономический факультет Сорбонны, верну-

В 2007 году француженка Флоранс Жерве Д'Альдин в буквальном смысле укоренилась на российской почве — занялась разведением под Калугой элитных сортов садовых роз. С тех пор нишевый бизнес разросся до годового оборота в 70 млн рублей, а *его владелица обнаружила способ справиться с главным недугом цветочной отрасли — сезонностью.*

лась в качестве сотрудницы компании «Сюкден», которая занималась поставками сахара в Россию. После года работы в Москве она отправилась развивать бизнес на Дальнем Востоке. Там Флоранс впервые столкнулась с типичными проблемами российской глубинки постперестроечного периода: в Уссурийске постоянно случались перебои с электричеством и даже с водой. Зато хватало возможностей для того, чтобы лучше разобраться в менталитете российского бизнеса.

Опыт пригодился, когда Жерве Д'Альдин решила открыть собственное дело. К разведению роз она пришла в большей степени случайно: в ее семье нет потомственных розоводов, и все приходилось начинать с нуля, действуя методом проб и ошибок. В 2005 году она обратила внимание на пустовавшую нишу люксовых цветов на высокорентабельном рынке и немедленно принялась искать место под строительство теплицы. Было очевидно, что основным рынком сбыта станет Москва, однако стоимость земли и подключения коммуникаций в Подмосковье оказалась слишком высокой. Выбор пал на Бабынинский район Калужской области: здесь француженке удалось выкупить в четырех километрах от райцентра земельный участок в пять гектаров, один из которых пошел на парник. С самого начала строительство выбивалось из графика. Поставщики пользовались тем, что у начинающей предпринимательницы не хватало знаний, срывали сроки. Смета росла. Не повезло со специалистом, который запускал производство: его компетенции хватало на работу с действу-



ФЛОРАНС ЖЕРВЕ Д'АЛЬДИН СУМЕЛА  
СОЗДАТЬ ЕДИНСТВЕННОЕ В РОССИИ  
КРУГЛОГОДИЧНОЕ ПРОИЗВОДСТВО САДОВЫХ  
РОЗ. СЕЙЧАС ВЛАДЕЛИЦА КОМПАНИИ  
«ФЕЯ РОЗЫ» ЗАДУМЫВАЕТСЯ О ЗАПУСКЕ  
ФРАНШИЗЫ ПО ПРОДАЖЕ ЦВЕТОВ



ющим заводом, но не на организацию бизнеса с нуля. Флоранс пришлось взять все процессы в собственные руки. В итоге первый саженец удалось посадить только в 2007 году.

— Организовать тепличный бизнес в России крайне не просто, — рассказывает Жерве Д'Альдин. — Мы потратили на инвестиции в один гектар в общей сложности около 5 млн евро. На те же деньги в Кении можно обустроить площадь в 7 или даже 10 га. При этом под государственные программы поддержки сельского хозяйства эта отрасль не подпадает, поскольку считается промышленным производством. А сейчас еще и исчезли все возможности развития за счет заемных средств.

Одного гектара гидропонных теплиц (то есть таких, где выращивание цветочных культур производится без использования почвенного грунта) хватает, чтобы обеспечить производство 2–2,5 тыс. роз в сутки. В летнее время производительность повышается до 4,5 тыс. Разведение душистых роз — процесс не конвейерный, чуждый массовым технологиям. В теплицах «Феи розы» работает около 30 человек; в пересчете на гектар это больше, чем в среднем занято в мировых цветочных хозяйствах. На то, чтобы сформировать команду агрономов, ушло два года: набирали ее из местных работников. Главным консультантом по производству стал французский эксперт Николя Пертузье. Он — ключевое звено в технологическом процессе. На качество цветов прямо влияют не только точное управление микроклиматом и правильная подкормка, но и то, какие агротехнические методы используются и корректно ли их применяют. Например, срезать розу сорта «Анджи Романтика» можно только тогда, когда раскроются все 80 лепестков бутона. Линия среза должна проходить не выше сантиметра от глазка на черенке, причем нужно еще выбрать «правильный» глазок. И подобные нюансы есть у каждого из 13 выращиваемых в Калужской области сортов.

## ДОРОГОЕ УДОВОЛЬСТВИЕ

— Мне говорили: выращивать в России хорошего качества розы на продажу невозможно! Но меня спасло то, что я всегда ориентировалась на чувства, а не на логику, — смеется владелица «Феи Розы». — Мы, например, очень много спорили с Николя о правилах ухода за растениями. Я оставляла на определенных сортах маленькие бутончики. Мне так нравилось, и это неплохо продавалось, хотя такой метод шел вразрез с тем, что рекомендуют эксперты. Но сейчас на цветочных рынках в Голландии можно встретить розы, которые выращены точно так же.

Флоранс Жерве Д'Альдин действительно часто идет против правил. Например, она одна из немногих в мире продает розы не по сантиметрам, а по качеству бутонов. Как правило, цветоводы оценивают качество роз по длине стебля: лучшие — от 80 сантиметров, похуже — 60–70... И так далее. Садовые же розы в силу своей селекции никогда не смогут дать очень длинный стебель. Зато у них есть плотный бутон в сто лепестков и, разумеется, аромат — так что качество приходится оценивать субъективно, без линейки.

Интуиция помогла Жерве Д'Альдин и в подборе ассортимента сортов, и в выборе стратегии продвижения и дистрибуции. Запустив производство, предпринимательница столкнулась с понятной маркетинговой проблемой: ее продукт оказался для рынка слишком новым и необычным. Главной ошибкой стала ориентация на существующие сети дистрибуции цветов. Профессиональные флористы не хотели расширять ассортимент за счет роз, работу с которыми они не представ-

ляли, — тем более по столь высокой цене. В итоге компания решила быть ближе к конечным потребителям: им цветы как раз очень нравились. «Фея розы» освоила формат корнеров (выделенных оформленных зон в крупных магазинах), стала работать с декораторами, отдельными флористическими пунктами. Сегодня она поставляет цветы более чем в 30 точек по Москве; ТЦ «Цветной» с еженедельными заказами на 5 тыс. стеблей — самый крупный партнер.

От обвала курса рубля бизнес «Феи розы» только выиграл. Импортные цветы, которые ввозят конкуренты, моментально подорожали, в то время как калужским розам удалось сохранить цену на прежнем уровне. Тем не менее рост цен неизбежен: дорожают и посевной материал, и удобрения. В калужском хозяйстве, кстати, используются главным образом российские химикаты и растворы для подкормки. Но производители, ориентированные на экспорт, нередко отказываются работать в рублях с маленьким производством и отсылают его к иностранному дистрибьютору. Еще одна статья расходов — авторские платежи производителям сортов (оригинаторам). По контракту, эксплуатировать каждый привитый саженец можно не более пяти лет. И даже без этого строгого условия их нужно менять, поскольку количество цветов на кустарниках сокращается. Ввозить их, кстати, тоже затратно и непросто: нужно получать фитосанитарное разрешение и проходить длительную проверку на отсутствие заболеваний. Отчасти решить проблему можно было бы за счет перехода на российские сорта роз, но найти подходящий Флоранс пока так и не удалось (правда, определенные надежды она связывает с крымскими розами). Но даже принимая во внимание рост цен на сырье и материалы, на фоне тотального увеличения издержек конкурентов позиции компании выглядят более чем привлекательно. В прошлом году оборот хозяйства составил почти 70 млн рублей, а в 2015-м он может удвоиться.

Небольшому бизнесу имело бы смысл развивать собственную розничную сеть, однако от этой идеи Флоранс Жерве Д'Альдин однозначно отказывается. Ей ближе формат партнерства на базе франчайзинга, хотя и не в строгой форме: предпринимательница собирается открыть несколько брендированных витрин в Москве и Санкт-Петербурге, которые помогут повысить узнаваемость, рассказать о цветах конечным потребителям и повлиять на ценообразование у розничных продавцов. Последнее — особенно интересно. В цветочном бизнесе существует негласное правило «умножать на три»: цена одного стебля в рознице втрое превышает отпускную цену у оптовиков. Однако в сегменте дорогих цветов прибыль получается заметно выше. «Покупая цветок за 20 рублей и продавая за 60, вы получаете 40 рублей прибыли, — подсчитывает Флоранс. — Но если вы покупаете его за 100 рублей, а продаете за 300, то получаете 200 рублей прибыли при тех же постоянных издержках. Это несправедливо, и я всеми силами борюсь с такой привычкой цветочников». В Санкт-Петербурге цветы от «Феи роз» начнут продаваться уже ближайшим летом.

## ПОРА ЦВЕТЕНИЯ

Мартовские праздники для всех участников цветочного бизнеса, будь то производство или торговля, на особом счету: как ни готовься, цветов всегда не хватает. Зимой интенсивность роста цветов заметно падает, и даже специальные ускорители роста не могут дать желаемых результатов. Борьба с сезонностью производителям особенно сложно: в несколько

раз увеличить количество цветов, предназначенных на продажу, невозможно. Даже если ввести дополнительные мощности, через два месяца, когда с тех же кустов поступит новый «урожай», продавать его будет некому.

Флоранс Жерве Д'Альдин нашла свой способ подстраховаться от «провисаний» поставок: с 2014 года она развивает не только производство, но и импорт роз. Это цветы с небольших кенийских плантаций, специализирующихся на редких немассовых сортах, — например, лепельная роза «Мента», кофейная «Кафе Латте» или абрикосовая «Жюльет Дэвид Остин» с пышным бутонем необычной круглой формы. Как правило, они слишком привередливы к климату, и в России их разводить попросту не получается. Логистику приходится буквально расписывать по часам: в Москву цветы должны поступать максимум на следующий день после срезки. Самолет с розами прибывает в столицу два-три раза в неделю. Из-за того что приходится задействовать авиатранспорт, а не везти розы фурами в холодильниках, доставка получается весьма дорогой, а риски увеличиваются. «Фее розы» приходится четко отслеживать все передвижение цветов от плантации до склада в Москве. И не только передвижение: на таких производствах велика доля ручного труда, и партии могут «гулять» по качеству.

Импорт — хорошая палочка-выручалочка в высокий сезон. Сегодня он достигает 20% от объемов собственного производства «Феи розы», однако в перспективе долю ввозимых роз можно довести даже до ста процентов. Но, как говорит владелица компании, это станет знаком, что пора расширять

теплицы на второй и третий гектар. Еще одна возможность бороться с сезонностью — диверсификация. Флоранс Жерве Д'Альдин участвует в запуске блога, в котором будет рассказываться о трех направлениях использования роз: в кухне, косметологии и декоре. Розовые лепестки активно применяются в гастрономии для украшения, а душистые садовые розы еще и придают блюду необычные ароматические оттенки. Их можно добавлять в салаты, делать варенье, декорировать торты. Флоранс уже начала первые опыты по промышленному засушиванию лепестков роз в Калужской области. В идеале она сможет расфасовывать крошечные лепестки по небольшим баночкам — в каждой не более шести граммов веса — и продавать через интернет по ценам намного ниже рынка, где пока царит импорт. А многих продуктов, утверждает Флоранс, вообще нет в продаже.

Пару лет назад владелица «Феи розы» собиралась запустить проект по подписной доставке роз, однако выяснилось, что в России у людей нет привычки покупать цветы для себя: их гораздо чаще приобретают в подарок. В Европе же, напротив, принято ходить на рынок за цветами без упаковки и подарочного оформления. Такую же традицию — торговли прямо из баков с водой, в которых цветы привозят на склад из теплиц, — Флоранс Жерве Д'Альдин запустила по воскресеньям в отделе ТЦ «Цветной». Возможно, с тем же успехом ей удастся культивировать в России и нетипичную для нашей страны отрасль коммерческого цветоводства — или хотя бы сделать цветочный рынок чуть более красивым. БЖ

# aqua THERM

ST. PETERSBURG

(812) 380 60 14

[www.aquatherm-spb.com](http://www.aquatherm-spb.com)

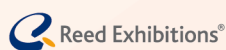
2-я МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА  
бытового и промышленного  
оборудования для отопления,  
водоснабжения, сантехники,  
кондиционирования, вентиляции,  
бассейнов, саун и СПА

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

Создатель:



Организаторы:



Информационный партнер:



# НЕПОЛНЫЙ УЛЁТ

НАТАЛЬЯ  
УЛЬЯНОВА

Основных применений у коммерческих беспилотников три: аэрофотосъемка, мониторинг удаленных объектов (например, трубопроводов) и экспресс-доставка. На первых двух направлениях в России уже начал формироваться «полупартизанский» рынок услуг. Третий же — самый лакомый с точки зрения объема — слишком у всех на виду, поэтому тут рискуют экспериментировать лишь отчаянные возмутители спокойствия вроде Олега Понфилёнка. Рано или поздно автоматические дроны полностью заменят собой курьеров-людей, уверен основатель «Коптер Экспресса». Но для того, чтобы рынок услуг беспилотной аэродоставки начал формироваться, необходимы серьезные поправки в Воздушный кодекс РФ.

К слову, проблемы с регулированием гражданской беспилотной авиации существуют почти во всех странах мира. Технология вполне созрела, чтобы начать выходить в широкий коммерческий оборот, а соответствующее законодательство — нет. Однако количество организаций, заинтересованных в использовании беспилотников, и их потенциальная лоббистская мощь вселяют оптимизм. Крупнейший мировой онлайн-ритейлер Amazon (оборот в 2014-м — \$89 млрд) анонсировал создание сервиса доставки посылок дронами Amazon's Prime Air в 2013 году, однако существующий в США запрет на использование БПЛА частными компаниями до сих пор не позволяет запустить услугу на «домашнем» рынке: даже промолик компании, демонстрировавший возможности дрона, снимался за пределами США. Аналогичный сервис

Энтузиасты гражданской беспилотной авиации поднимают аппараты в небо на свой страх и риск. Основателя стартапа «Коптер Экспресс» Олега Понфилёнка не смущает, что летать пока приходится в правовом вакууме: *он доставляет по воздуху пиццу, оспаривает в суде штрафы регуляторно-надзорных органов и создает прецеденты, пытаясь отстоять право коммерческих дронов на небо.*

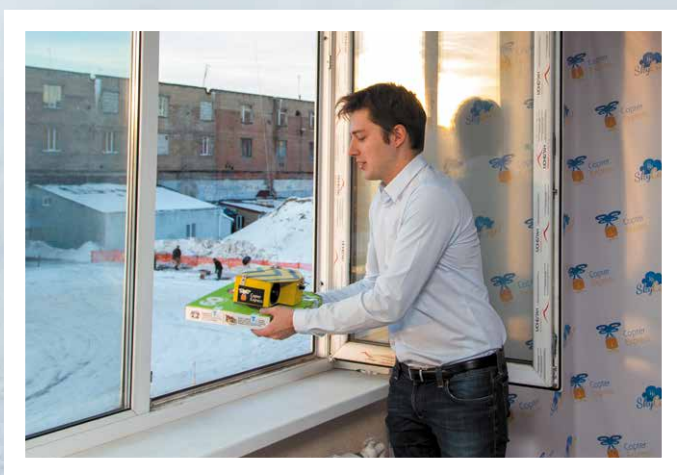
готовится предложить DHL после того, как будут пролоббированы соответствующие поправки в законодательство.

Подвижки с коммерческим применением технологии все-таки есть. В этом году Amazon собирается организовать БПЛА-доставку в Мумбаи и Бангалоре (в Индии полеты дронов почти не регулируются). В экспериментальном режиме коммерческая доставка посылок по воздуху уже осуществлялась в Австралии (компания Zookal) и Китае (SF Express).

Словом, эксперименты с «аэропиццей», которыми занялся в прошлом году Олег Понфилёнок, — вполне в тренде. Команда «Коптер Экспресса», выехавшая из Москвы в Сыктывкар, в течение месяца исправно доставляла квадрокоптерами заказы клиентам сети «Додо-пицца». Акция вызвала огромный резонанс даже за пределами города



**ОСНОВАТЕЛЬ СТАРТАПА «КОПТЕР ЭКСПРЕСС» ОЛЕГ ПОНФИЛЁНОК ЗАМАХНУЛСЯ НА САМЫЙ МНОГООБЕЩАЮЩИЙ СЕГМЕНТ ФОРМИРУЮЩЕГОСЯ РЫНКА УСЛУГ КОММЕРЧЕСКОЙ БЕСПИЛОТНОЙ АВИАЦИИ — ДОСТАВКУ НЕБОЛЬШИХ ГРУЗОВ И ПОСЫЛОК «ПО ВОЗДУХУ». ТО, КАК СКОРО ДРОНЫ ВЫТЕСНЯТ КУРЬЕРОВ-ЛЮДЕЙ, ЗАВИСИТ УЖЕ НЕ СТОЛЬКО ОТ ТЕХНОЛОГИЙ, СКОЛЬКО ОТ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ**



и привлекла внимание транспортной прокуратуры и регионального отделения Госавианадзора. В результате Олегу как физическому лицу было выписано два штрафа — на 50 тыс. рублей за осуществление воздушных грузоперевозок без лицензии и на 4,5 тыс. — за нарушение правил использования воздушного пространства Российской Федерации. Предприниматель подал две апелляции и уже добился отмены первого штрафа. «Закон прописан для больших самолетов, — поясняет Понфилёнок. — Вес нашего октокоптера — девять килограммов. Таким образом, наш летательный аппарат в принципе не может получить лицензию на перевозку грузов гражданского назначения. В законе все начинается от 115 кг. Выслушав наши аргументы, судья согласилась с тем, что закон распространяется на совсем другие виды техники».

Второй штраф — за нарушение правил использования воздушного пространства — остается в силе: апелляция предпринимателя еще не рассмотрена. Тут убедить суд, видимо, будет сложнее, считают отраслевые эксперты. Старожилы рынка (если так можно говорить о столь молодой отрасли) уже научились обходить острые углы. Беспилотники проходят по категории «малая авиация», рассказал «Бизнес-журналу» заместитель гендиректора ZALA Aero Group Никита Захаров. А значит, на их эксплуатацию распространяются все соответствующие формальности: необходимо делать заявки на каждый полет, запрашивать для этого «воздух», получать разрешение на определенные квадраты и высоты и держать свой воздушный коридор. При этом оператор БПЛА должен находиться на связи с ближайшим местным аэропортом, чтобы быть в курсе воздушной обстановки. «Претензий могло не быть, если бы человек получил разрешение на использование воздушного пространства и летал легально», — комментирует Сергей Юрчук, генеральный директор ООО «Гинус». Беспокоят производителей и вопросы безопасности. По мнению Ивана Макарова, технического директора красноярской компании «АВАКС-ГеоСервис», рано или поздно услуги, связанные с доставкой грузов, станут очень востребованы у человечества. «Задача сводится к тому, — считает он, — чтобы добиться высокого уровня надежности — такого же, как у большой авиации. Но для этого необходимо пройти очень длинный путь».

По мнению Олега Понфилёнка, будущее может наступить значительно раньше, чем это кажется многим его коллегам по цеху. Чтобы ускорить его приближение, предприниматель работает сразу по всем фронтам. Около месяца назад он создал общественную организацию — Ассоциацию малых беспилотных летательных аппаратов, в которую уже вступило двадцать участников. С помощью ассоциации он рассчитывает лоббировать интересы производителей небольших беспилотников и сейчас готовит презентации совместно с Агентством стратегических инициатив для Минпромторга. «В качестве первого шага мы хотели бы, — говорит он, — чтобы в России (как, например, в США) были выделены отдельные зоны, в пределах которых малые летательные аппараты могли бы перемещаться без специальных разрешений. Я очень рассчитываю также на то, что подобные зоны появятся и в Москве».

Стартапера не остановило то, что в России уже действует похожая организация — Ассоциация предприятий индустрии беспилотных систем, которая также занимается законодательными инициативами. По словам Владимира Воронова, заместителя генерального директора по маркетингу компании «Транзас» (член совета директоров Российской ассоциации

предприятий индустрии беспилотных систем), в настоящее время уполномоченными государственными органами рассматриваются поправки к Воздушному кодексу, связанные с применением беспилотных систем. Окончательная редакция документа пока неизвестна, но если в Кодексе будет упоминание об аппаратах весом менее тридцати килограммов (большинство гражданских дронов попадает в эту категорию), то такие изменения позволят компаниям получать лицензии на выполнение воздушных работ беспилотниками. Кроме этого, анонсирует Сергей Юрчук, в новой редакции Воздушного кодекса может появиться понятие дистанционно управляемой модели с ограниченной зоной полета. Как объясняет эксперт, в последнее время в РФ появилось множество коптеров корейского, китайского и американского производства, созданных для проведения фото- и видеосъемки, поэтому нарушения правил использования воздушного пространства становятся массовыми и повсеместными.

## ВОЗДУШНЫЙ КУРЬЕР

Свой сервис доставки по воздуху Олег Понфилёнок официально продвигает с января 2013 года, однако для него это пока не столько чистая коммерция, сколько маркетинг, позволяющий привлечь внимание к компании. Первого и пока единственного клиента в области доставки Понфилёнок нашел через Facebook. Сервисом заинтересовался владелец сети «Додо-пицца» Федор Овчинников, известный в качестве героя книг «И ботаники делают бизнес» и «Ботаники делают бизнес. Год спустя»<sup>1</sup>. Овчинников довольно быстро согласился опробовать новый инструмент, тем более что акция была весьма бюджетной: месяц полетов стоил компании 150 тыс. рублей. За этот месяц квадрокоптеры обслужили около ста заказов сыктывкарской сети. «Мы арендовали гараж рядом с одной из пиццерий, организовали там мастерскую и оттуда отправляли свежеприготовленную пиццу, — рассказывает Понфилёнок. — Сначала летали днем, затем перешли на вечернюю и ночную доставку, чтобы избежать лишнего интереса со стороны правоохранительных органов». Чтобы обезопасить себя от случайностей, пиццу доставляли «подготовленным» клиентам по заранее обговоренным адресам в радиусе километра. «Человек делал заказ, и когда пицца была готова к отправке, его предупреждали, что пора открывать окно, — говорит основатель «Коптер Экспресса». — Ровно через четыре с половиной минуты — с точностью до секунды — заказ должен был оказаться у него на столе». Что случилось бы, если бы клиент забыл открыть окно? Ничего страшного, утверждает Понфилёнок. Окно не пострадало бы: удар коптера в стекло не сильнее, чем у птицы.

До начала проекта квадрокоптер тестировали не один месяц, пришлось даже несколько раз отложить запуск кампании, чтобы исключить возможность малейших технических накладок. Зато в Сыктывкаре все шло как по маслу. И даже маркетинговый эффект превысил ожидания партнеров. По словам Федора Овчинникова, в пределах Сыктывкара бренд компании получил стопроцентную узнаваемость. «Нам удалось превратить доставку пиццы в супершоу, — говорит владелец «Додо-пиццы». — Представьте себе реакцию лю-

<sup>1</sup> Котин М. И ботаники делают бизнес. — М., 2011; Котин М. Ботаники делают бизнес. Год спустя. — М., 2012.



**РЕКЛАМНЫЙ ЭФФЕКТ ОТ ЭКСПЕРИМЕНТОВ КОМАНДЫ «КОПТЕР ЭКСПРЕСС» С «АЭРОПИЦЦЕЙ» ПОКА ЗНАЧИТЕЛЬНО БОЛЬШЕ КОММЕРЧЕСКОГО. ПОПУТНО СТАРТАПЕРЫ ОТРАБАТЫВАЮТ НЮАНСЫ ПРОЦЕССА БПЛА-ДОСТАВКИ**



дей, которые получают пиццу по воздуху! Сейчас в столице Республики Коми, пожалуй, нет ни одного человека, который не знал бы о нашей марке. Количество заказов внутри города выросло на 20%. Увеличилось и число заявок на франшизы из других регионов. Сегодня мы получаем от пяти до десяти заявок в день, в то время как раньше — одну-две». Однако продолжать в том же духе Федор Овчинников опасается — в силу неопределенности правовой ситуации вокруг полетов дронов.

«Интерес к доставке грузов квадрокоптерами большой, однако многих смущают пробелы в законодательстве, поэтому мы видим явный отложенный спрос», — разводит руками Понфилёнок. Впрочем, это не останавливает предпринимателя: он продолжает возить пиццу, только уже для собственных

клиентов. Неподалеку от своего офиса в Москве Олег открыл крошечное кафе, оборудованное одним столиком, окном и мониторами, через которые посетитель, заранее забронированный место, может наблюдать за прилетом квадрокоптера-курьера. Пиццу «Коптер Экспресс» «заимствует» в соседней пиццерии, а дальше все происходит по накатанной: груз прикрепляется к аппарату, которому предстоит преодолеть расстояние около пятисот метров. Этому проекту пока также отведена рекламная роль. Кафе лишь частично покрывает свои расходы за счет наценки: пицца, доставленная столь экзотическим способом, обходится клиенту на 600 рублей дороже, чем обычная. Однако вкуче со всеми остальными проектами «Коптер Экспресса» это направление дает известный синергетический эффект.

«Коптер Экспресс» — вторая компания Олега Понфилёнка. Свой первый бизнес, специализация которого — техническое сопровождение мероприятий, он основал около пяти лет назад, еще во время обучения в МФТИ. Новый проект пока дотируется из первого бизнеса, однако уже в этом году предприниматель рассчитывает выйти на рентабельность. «Мы занимаемся всем, что связано с беспилотниками, — рассказывает Понфилёнок, — и сейчас выделили для себя несколько направлений деятельности, помимо общественной работы». Наиболее прибыльным является интернет-магазин, через который компания продает квадрокоптеры собственного производства, а также импортные беспилотники. В прошлом году стартапер открыл еще одно перспективное направление: теперь специалисты «Коптер Экспресса» ведут курсы по управлению летательными аппаратами, и Понфилёнок планирует в ближайшем будущем начать выдавать корочки государственного образца по специальности «оператор наземной станции управления БПЛА». «Это чрезвычайно востребованная специальность, — комментирует предприниматель. — И для военных, и для гражданских лиц. Все дело в том, что управлению беспилотниками практически нигде не учат — причем не только в России. Не так давно у нас проходил обучение гражданин США, который в свое время купил квадрокоптер, но не смог им управлять. Мы оказались едва ли не единственным игроком на рынке образовательных услуг в этой области». Квадрокоптерный ликбез тоже тесно увязан с магазином: купив беспилотник, часть клиентов начинает с воодушевлением учиться им управлять. Продвигая услуги по доставке грузов, Понфилёнок не забывает и о стандартном для беспилотников наборе услуг — фотовидеосъемке с воздуха. Сейчас, по словам Олега, его компания выполняет заказ для архитектурного бюро, которому требуется отснять с воздуха около 250 объектов. Первый бизнес предпринимателя тоже пересекается с «воздушным» проектом: обеспечивая клиентов видеосъемкой мероприятий, он предлагает им воспользоваться видом сверху. Среди дотируемых направлений компании пока остается разработка квадрокоптеров. Однако предприниматель и здесь видит большой потенциал: «В числе задач нашей ассоциации — добиться, чтобы предприятия ВПК начали выносить заказы на НИОКР на открытые торги. Когда это произойдет, круг разработчиков, вовлеченных в процесс, расширится — и можно будет ожидать взрывообразного роста отрасли». Фактически компания Понфилёнка занимается проектированием и сборкой. Вся электроника — импортного происхождения, часть деталей заказывается на дружественном заводе в Москве, собственных станков — всего два. «Большого мы пока не можем себе позволить, ведь компания развивается на собственные средства, — объясняет владелец «Коптер Экспресса». — Однако в производстве квадрокоптеров самое главное — технология сборки, которая и позволяет гарантировать качество и безопасность полета. И здесь у нас большие успехи. Если два года назад было что ни взлет, то падение, то последняя тысяча полетов не сопровождалась ни одной аварийной ситуацией. Все достигается опытом, тем более что общих стандартов по производству квадрокоптеров пока нет. Мы создаем свои внутренние стандарты, и в дальнейшем, после того как ассоциация получит статус СРО, надеемся распространить их на отрасль, а также сертифицировать ее участников».

К вопросам безопасности Олег Понфилёнок относится серьезно: в прошлом году в его компании появился отдельный

специалист, отвечающий за разрушение квадрокоптеров: его задача — «растряссти» аппарат до основания и сообщить о своих наблюдениях инженерам. Маркетинг, в котором так преуспел Понфилёнок, также полностью интегрирован в производство. Еще одна необычная должность в компании — «руководитель отдела рекордов», задача которого — отслеживать достижения, которые устанавливаются в мире в области беспилотной авиации, и ставить задачи инженерам-конструкторам — с тем чтобы превзойти конкурентов. После того как создается новая модель, позволяющая держаться в воздухе дольше и перевозить более тяжелые грузы, записывается ролик и отправляется на YouTube.

«За беспилотниками будущее, — убежден Понфилёнок. — Это роботы следующего поколения, поэтому уже сейчас нужно готовить инфраструктуру для их использования». В дальнейшем, уверен предприниматель, доставка станет уже не столько маркетингом, сколько неизбежным элементом логистических процессов компаний во многих сегментах. «Всем надоели необязательные курьеры, которые постоянно опаздывают и путаются в адресах, — говорит он. — Квадрокоптер быстр, точен и пробки для него не препятствие. Со временем, я уверен, они станут частью бизнес-процессов. Однако мешают этому не только законодательные пробелы, но и экономическая эффективность их использования». Пока, подсчитывает Олег Понфилёнок, услуги курьера для компании стоят в разы дешевле: в Москве на небольших расстояниях курьер получает около ста рублей за адрес, в то время как доставка квадрокоптером обошлась бы в 500–600 рублей. Чтобы ликвидировать этот разрыв, Понфилёнок составил для своей компании четкий план. За счет снижения издержек и появления на рынке более дешевых составляющих к 2016 году компания намерена снизить стоимость доставки на 40%, то есть до 250–300 рублей, к 2018-му она уменьшится до 150 рублей, а еще через два года не будет превышать сотни. Как ожидает предприниматель, к этому времени законодательство станет более либеральным по отношению к беспилотникам и рынок начнет быстро расти.

Впрочем, изменения должны произойти не только в законодательстве, но и в самом менталитете людей. «Иногда высокотехнологичные решения идут вразрез с привычками потребителей, — признает Федор Овчинников. — Именно поэтому вряд ли в ближайшем будущем квадрокоптеры заменят собой курьеров». В своем сегменте Овчинников пока видит всего одну бизнес-модель, в которой доставка по воздуху оказалась бы целесообразной. Речь идет о доставке пиццы на массовые мероприятия, где невозможно припарковаться, а также в другие места, куда сложно подъехать, — например, на пикник в парке или в лесу. Надо сказать, что труднодоступных мест в России в избытке, и именно это обстоятельство может стать основанием для развития доставки по воздуху с помощью беспилотных аппаратов. По мнению Владимира Воронова («Транзас»), услуги по воздушной доставке будут развиваться скорее там, чем в крупных городах. «Направление оперативной доставки грузов беспилотниками, безусловно, перспективное, — считает Воронов. — Технически это возможно уже сейчас. Основной вопрос — обеспечение безопасности полетов. Для этого как раз и существует авиационное законодательство, которое применительно к беспилотникам в нашей стране, как и в мире, находится в стадии формирования».



КРУПНЕЙШИЙ СЪЕЗД ПРОГРЕССИВНОГО РИТЕЙЛА

**БИЗНЕС ФОРУМ**

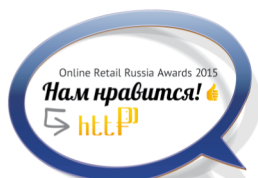
**ONLINE RETAIL RUSSIA 2015**

**16–17 АПРЕЛЯ**  
**ОТЕЛЬ КОРСТОН**

# ВЕСЕННИЙ САММИТ ПЕРВЫХ ЛИЦ

## большого ритейла, интернет-торговли и мультиканальных сетей

- ОСМЫСЛИМ НЕВЕРОЯТНЫЙ ОПЫТ КОНЦА 2014 ГОДА И НАЧАЛА 2015!
- ОБСУДИМ РЕАЛЬНЫЕ КЕЙСЫ АНТИКРИЗИСНЫХ РЕШЕНИЙ
- ДОГОВОРИМСЯ О ЦЕНЕ НА НЕФТЬ!



Профессиональная  
**ПРЕМИЯ**  
**ONLINE RETAIL**  
**RUSSIA AWARDS**

для интернет-магазинов!



ДЛЯ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ Online Retail Russia **БЕСПЛАТНЫЙ ВХОД**  
НА ПЕРВУЮ В РОССИИ ВЫСТАВКУ ПОЛНОГО КОМПЛЕКСА ТЕХНОЛОГИЙ,  
ОБОРУДОВАНИЯ И МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ РИТЕЙЛА – **RETEXPO-2015!**

26-28 ноября 2015, Центр Международной торговли, Москва

**ОТКРЫТА РЕГИСТРАЦИЯ**

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

**БИЗНЕС**  
**журнал**

ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ:

Ирина Чиннова  
iren@b2bcg.ru



СТАТЬ СПОНСОРОМ:

Елизавета Носенко  
Elizaveta@b2bcg.ru



+7 (495) 785-22-06



info@b2bcg.ru



www.b2bcg.ru



http://app.b2bcg.ru/

На правах  
рекламы 16+

**BBCG**  
B2B Conference Group

# ПРОСТО ДОБАВЬ ИГРУ

## КАК ИГРОФИЦИРОВАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ВЫИГРАТЬ

ОЛЬГА  
ШАТАЛОВА



**О**тчего ваши сотрудники, занимаясь спортом, подчас готовы затрачивать гораздо больше усилий для достижения результата, чем на рабочем месте? Почему грустно отбывают рабочие часы в офисе или на производстве, зато в свободное время развивают бешеную активность, погружаясь в какое-нибудь пустячное хобби? Как заставить их работать с таким же энтузиазмом? Ответ на эти вопросы американский бизнес-коуч Чак Кунрадт, которого теперь называют «дедушкой геймификации», искал с начала 1970-х. Пока не нашупал решение: работе нужно добавить игрового азарта. В 1973 году он открыл агентство с говорящим названием «Работа как игра» (The Game of Work), специализирующееся на консалтинге в сфере повышения производительности труда, а в 1985-м написал книгу с тем же заглавием<sup>1</sup>.

Сам термин «геймификация»<sup>2</sup> (или «игрофикация») появился много позже, в начале 2000-х, и стал трактоваться очень широко — как любое применение игровой механики в неигровых процессах.

В бизнесе геймификация с тех пор расцвела пышным цветом. Выяснилось, что «играючи» можно не только повышать производительность труда, но и отбирать кандидатов на вакансии, обучать персонал, рекламировать продукт, продвигать свой бренд на рынке, добиваться лояльности потребителей и делать многое другое. Потому что люди — как внутри компании, так и за ее пределами — любят быть вовлеченными в игру. Так что среди бизнес-консультантов появилась даже новая специализация — геймификаторы, умеющие встраивать игровую механику в бизнес-процессы.

<sup>1</sup> Coonradt Charles. *The Game of Work: How to Enjoy Work as Much as Play*. — Deseret Book, 1985.

<sup>2</sup> Автором термина считают британского программиста и разработчика компьютерных игр Ника Пеллинга.



## 5 ПРИНЦИПОВ ГЕЙМИФИКАЦИИ ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА

- 1** Для работы-игры нужно установить четкие цели и разработать систему измерения результата. Улучшить можно только то, что поддается измерению и периодически измеряется. И производительность труда — не исключение.
- 2** Включите в своей компании «табло» — придумайте, как вести счет, отражающий успехи сотрудников-игроков, и сделайте его видимым для всех.
- 3** Пусть обратная связь будет как можно более быстрой: забитые «голы» в идеале должны появляться на «табло» тут же, а не в конце квартала. Азарт сотрудников-игроков требует постоянной подпитки, поскольку они все время сверяют достигнутый результат с затраченными усилиями и корректируют свою «игровую» стратегию.
- 4** У персонала должно быть больше личной свободы в выборе методов, позволяющих добиваться лучшего результата. Сотрудники на местах подчас лучше начальника знают, как эффективнее организовать работу.
- 5** Обеспечьте свободный обмен опытом и организуйте наставничество. Лучшие практики не должны держаться в секрете их носителями, а их распространение должно приносить сотрудникам-игрокам дополнительные очки.

Адаптировано из книги Чака Кунрадта «Работа как игра»

### КАДРОВИК-ЗАТЕЙНИК

Благодатная почва для игрофикации в любой компании — сферы HR и обучения. Игровые механики позволяют совершенствовать процессы подбора персонала, его обучения и мотивирования. Причем инструментарий весьма широк — от детских кубиков и карт до элементов компьютерных игр и даже полноценных симуляторов. Во что играют отечественные и зарубежные «кадровики» с персоналом?

Компания PR Partner, специализирующаяся в числе прочего на подборе PR-специалистов, нашла интересный и недорогой способ геймифицировать собеседования: кандидаты проходят проверку на профпригодность с помощью различных логических и настольных игр, включая детские. Особой популярностью в компании пользуются «данетки» (от «да» и «нет»), позволяющие быстро проверить у соискателя креативность и умение налаживать контакт (важные качества для PR-специалиста). Правила игры просты. Кадровик задумывает некую абстрактную ситуацию, которую описывает короткой

фразой: например, «Отец крестился и стрелял». Соискатель же должен понять, что стоит за этой фразой, задавая вопросы, на которые можно ответить лишь «да» или «нет». В приведенном примере, к слову, речь идет о священнике, играющем в компьютерные игры-стрелялки. По ходу игры кандидат может продемонстрировать такие качества, как гибкость ума и находчивость.

«Здесь неважно, разгадает ли человек «данетку», — поясняет суть игры-загадки Инна Алексеева, генеральный директор PR Partner. — Важно, чтобы он задавал как можно больше вопросов и не сдулся».

Аналогичным образом действует испытание кубиками. Каждая сторона «игрушки» содержит определенную картинку. Выкинув кубики в случайном порядке, тестируемый получает набор не связанных по смыслу изображений. Например, пчела, Пизанскую башню и книгу. Цель игры — собрать эти картинки в единый текст. Для выполнения такого задания требуются недюжинное воображение и смекалка. Притом

## РАБОТАЕМ ИГРАЮЧИ!

ИССЛЕДОВАНИЕ РЕКРУТИНГОВОЙ КОМПАНИИ БИГЛ  
«ГЕЙМИФИКАЦИЯ В HR»



что описанные игры просты в использовании и практически не требуют финансовых затрат, их эффект весьма впечатляет. Как делятся в компании PR Partner, на этом этапе отсеивается около 60% соискателей.

А вот Финансовая группа «Лайф» использовала для поиска кандидатов специально разработанную компьютерную игру. Чтобы привлечь молодых соискателей с опытом или хорошими задатками «продажника», компания распространила в социальных сетях приложение под названием «Приключения Шерлокова. Охота на оленей». Формат и сюжет квеста были ориентированы на представителей поколения Игрек: детективная история в виде фото- и видеокомиксов позволяла провести оценку потенциальных кандидатов по трем критериям — предпринимательский подход, клиентоориентированность и нацеленность на результат. В итоге за несколько дней количество играющих перевалило за 5 тыс. человек, из которых около ста получили приглашение на собеседование.

### УДАРНИКИ КАПТРУДА

У Чака Кунрадта обнаружилась масса последователей. Тем более что способов сделать так, чтобы на коллектив снизошел соревновательный дух, в компьютерную эпоху стало неизмеримо больше. Вплоть до того, что игровые механики изначально встраиваются в корпоративный софт и даже корпоративные ИТ-решения для бизнеса.

Российская компания RedHelper — разработчик сервиса, с помощью которого онлайн-консультанты могут «сопровождать» посетителей своего сайта и в режиме реального времени давать им пояснения и отвечать на вопросы в чате. Некоторое время назад сервис дополнили специальным функционалом, который позволяет сравнивать успехи консультантов. В качестве критериев выбрали скорость печати, умение пользоваться «быстрыми» ответами, количество допускаемых орфографических ошибок, использование активных приглашений в чат и многое другое. Специалист видит перед глазами постоянно обновляющуюся информацию о продуктивности своего труда и труда коллег и пытается обойти конкурентов. «Эффект от внедрения был моментальным, — не скрывает радости Антон Чернятин, гендиректор RedHelper. — За первые же два дня среднее время ответа на вопрос клиента сократилось с 3 минут до 60 секунд: каждый оператор «включался в игру» и хотел достичь наивысших результатов. Сейчас статистика еще лучше».

Где соперничество — там должны быть и призы. И хорошо бы, чтобы победитель мог выбрать «подарок» на свой вкус. Такая система реализована в компании T-Systems в России (системный интегратор, подразделение Deutsche Telekom). Различные достижения сотрудников измеряются корпоративной валютой — байтом. Чтобы копить байты, необходимо принимать активное участие в жизни компании — помогать коллегам, посещать различные мероприятия и, разумеется, хорошо выполнять свою работу. Показатели каждого сотрудника фиксируются во внутрикорпоративной социальной сети. Но самое главное в том, что накопленный «капитал» — это не только свидетельство признания заслуг. Его можно обменять на что-то приятное (не обязательно материальное) в «магазине». Начинали с кружек, ежедневников и футболок с логотипом компании. Потом предлагали «красивые» внутренние номера телефонов — вроде 1111. Однажды выставили на аукцион шарф футбольного клуба «Бавария» (Мюнхен), привезенный

маркетологами (материнская компания Deutsche Telekom — спонсор команды). «Теперь хотим сделать акцент на повышении квалификации и обмене знаниями, — рассказывает генеральный директор T-Systems в России Алексей Тоскин. — Например, предложить «товары» в виде тренингов и профессионального обучения. Сотрудники будут выкладывать тренинги или учебные материалы, которые подготовили собственными силами, вложив свой опыт и знания. Все, кому материалы придется по душе, смогут награждать автора виртуальной валютой».

Еще один любитель поиграть на рабочем месте — Клаус Кобьелл, немецкий ресторатор, владелец конференц-отелей, автор книг по маркетингу, продажам и мотивации персонала. Он разработал мотивационную систему МАХ — компьютерную программу, немного напоминающую биржевые торги. Только в роли «акций» выступают сотрудники, которые определенным образом «котируются» на внутрикорпоративной «бирже». Попавшие в Топ-20 имеют все шансы на повышение оклада и преимущественный карьерный рост. Людей, показывающих самый быстрый рост в рейтинге, Клаус Кобьелл удостоивает различных премий. К примеру, на целый месяц может предоставить в пользование корпоративный кабриолет Mini. Причем, по уверениям самого бизнесмена, даже топ-менеджеры бросают на это время свои автомобили представительского класса и с удовольствием пересаживаются на «бонусную» машину.

На котировки сотрудников влияют вполне очевидные вещи. Нарекания со стороны клиентов или коллег, пропуски тренингов и семинаров, вредные привычки и другие промахи минусуют рейтинг. А вот внедрение новаторских идей, косвенно или прямо влияющих на прибыль компании, поднимает «котировки». Погоня за лучшими показателями в МАХ сделала сотрудников азартными и более продуктивными. После внедрения системы лишь двое специалистов уволились, не желая трудиться по новым правилам. Примечательно, что Клаус Кобьелл распространил систему более чем в 90 компаниях по всему миру, среди которых банки, строительные предприятия, заводы и организации из других сфер. Аналогичная универсальная система ITVE была реализована и в России. Ее создатель Константин Харский опробовал разработку на отельном бизнесе, а затем распространил на компании в других отраслях.

— Принципы этой системы таковы, — рассказывает Елена Наумчик, сооснователь Ассоциации клиентской лояльности и клиентоцентричности. — Имеется единая система баллов для всех специальностей и должностей. Она открыто обсуждается, ее правила известны каждому сотруднику, а баллы доступны всем. По результатам распределяются различные дополнительные вознаграждения, льготы, бонусы... Сотрудник знает, что повышение оценки полезности на балл приведет к получению дополнительных благ, и может поднять свою оценку по критериям «лояльность», «дисциплинированность», «креативность» или «результативность».

А вот в компании «Юлмарт» при разработке геймифицированной системы мотивации решили сделать ставку на креативность. Корпоративная игра опирается на сюжет популярной саги «Звездные войны». Сетевая компания представлена в виде Галактической Империи, а ее отдельные региональные представительства — флоты, составляющие Имперскую Армию. Для спокойствия и процветания «империи» бойцам необходимо развить Альянс Повстанцев. Его олицетворяют такие неприятные вещи, как длинные очереди к кассам, низкий уровень продаж и прочее. Таким образом,



региональные подразделения «Юлмарта» устраняют недостатки в работе магазинов, тем самым борясь между собой за звание Имперской Флотилии, под руководством которой объединится весь флот. Элементы игры встроены в различные процессы компании, что позволяет отслеживать ход соревнований — выполнение и перевыполнение плановых показателей по документообороту, движению товара на складе или, к примеру, распространению промокода со скидкой. Сам антураж «Звездных войн» используется на тематических мероприятиях, в печатной и электронной продукции и так далее.

Не менее эпично выглядят геймифицированные обучающие комплексы. В частности, таков образовательный проект «Татнефти», разработанный компанией Social Insight. Как заявляет компания-разработчик, это первый в мире обучающий симулятор в области нефтедобычи. «То, что мы сделали, — не игра в полном смысле этого слова, — объясняет Андрей Подшибякин, генеральный директор и совладелец агентства Social Insight. — Это игровая оболочка над реальными экономическими процессами в области нефтедобычи, которые изучают студенты внутреннего корпоративного университета «Татнефти». Иными словами, никто за пределами компании

не смог бы в это поиграть — а если даже и смог бы, то, скорее всего, ничего не понял бы: слишком специфические и глубокие базовые знания для этого нужны. Задача игры — рассчитать экономическую эффективность нефтедобывающего комплекса с учетом ряда параметров».

Тренажер позволяет студентам проиграть все процессы нефтедобычи — от геологоразведочных работ до добычи нефти. При этом имеется возможность как решать краткосрочные задачи, связанные с разработкой нефтяных месторождений, так и планировать застройки и добычу нефти, исходя из бюджета на десятки лет. Для прохождения игры формируется команда из различных специалистов: геолога, технолога, энергетика, экономиста, механика. А успешность прохождения оценивает преподаватель.

Эксперты единодушны во мнении, что игровые механики значительно улучшают процесс обучения. Запоминать корпоративные стандарты, информацию об услугах и товарах гораздо легче в игровой форме.

## АЗАРТНЫЙ КЛИЕНТ

Впрочем, геймификация прекрасно справляется и с другими задачами, в частности делает корпоративные продажи легкими, а клиентов — счастливыми.

Использование игровых механик в маркетинге сегодня переживает настоящий бум. Общение с клиентами, продажи, реклама и многое другое облекается в игровую форму. Особенно быстро геймификация проникает в рекламные сообщения. «В последнее время запуск игрофицированных рекламных кампаний становится все более популярным, — говорит Юлия Юсина, PR-директор коммуникационной группы MOV!E. — Сейчас это уже серьезная альтернатива прочим видам рекламы». MOV!E оценила бизнес-перспективу тренда игрофикации, и вот уже больше года digital-агентство Black Sugar, входящее в состав группы, активно внедряет игровые механики в рекламные сообщения.

Желающих разнообразить свои маркетинговые кампании агентство Black Sugar нашло практически сразу. К примеру, по заказу компании-застройщика было реализовано игровое приложение, с помощью которого пользователь мог управлять построенным домом — заселять, продавать квартиры, открывать магазины и многое другое. При этом виртуальный дом был полностью идентичен тому, что строился компанией-заказчиком. Аналогичные проекты создаются и для торговых центров. Пользователям предлагают попробовать себя в качестве управляющего ТЦ. Во время выполнения различных квестов и заданий игрок знакомится со всеми имеющимися в центре бутиками, их товарным ассортиментом, существующими скидками и акциями.

— Практически для любого бизнеса (и крупного, и малого, независимо от сферы) можно сделать игрофицированную программу лояльности (ИПЛ), — раскрывает секреты «кухни» креативный директор Black Sugar Роман Гусев. — Игрофикация — это как дополнительные бифидобактерии, помогающие легче «усвоить» коммуникации бренда. Главное — определить, каких целей вы хотите достичь. Сейчас существует три вида программ. Первый вид — «стимулирующие» ИПЛ. Купи продукт, регистрируй код, прокачивай свою игру, продолжай прохождение. Второй — «коммуникационные». Этот вид позволяет удерживать потребителей, доставлять ваше сообщение в его «ум и сердце» путем игрового процесса.

Наконец, «гибридные» ИПЛ — большие игровые платформы, совмещающие в себе и стимулирование продаж продукции, и завуалированное информирование о новаторстве ваших услуг или продукта. Инвестиции в такой вид рекламы сопоставимы по объему с теми деньгами, которые тратятся на медийную поддержку.

К созданию геймифицированной рекламы активно привлекаются социальные сети. Агентство «Редкая марка» реализовало для интернет-магазина «Ютинет.ру» акцию «Охота за скидкой». Каждый день на странице магазина в Twitter появлялось описание технических характеристик ноутбука с определенным хештегом. Пользователям предлагалось отыскать в каталоге «Ютинет.ру» загаданный девайс и ответить на пост, предложив вариант цены. Угадавший правильную стоимость ноутбука имел возможность приобрести его со скидкой в 25%. Акция позволила значительно увеличить посещаемость сайта. В день розыгрышей с «Твиттера» на сайт компании переходило до тысячи пользователей. Корпоративный аккаунт в сети микроблогов обогнал по количеству подписчиков все прочие страницы «Ютинет.ру» и превратился в мощный канал продаж.

Игровое вовлечение потребителя, разумеется, возможно не только в онлайн. Компания Artofad, например, реализовала остроумное техническое решение, позволяющее быстро превратить любой смартфон в руках пользователя в «игровой контроллер», с помощью которого тот может поиграть на большом экране, установленном где-нибудь в магазине или другом общественном месте. Для этого пользователю не требуется устанавливать дополнительные приложения: достаточно просто подключиться к местной сети Wi-Fi и подтвердить готовность использовать телефон в роли джойстика. Игра, естественно, непростая. По требованию заказчика Artofad разрабатывает игру с нуля или переделывает существующую. Визуальный ряд, как правило, содержит логотип бренда-заказчика, рекламируемый товар или слоган.

Не менее интересно использование геймификации в качестве инструмента, удерживающего клиентов. Многие крупные компании из различных сфер деятельности применяют игровые механики для вовлечения людей в процесс пользования своими продуктами или услугами. Например, популярный сервис LinkedIn использует шкалу «Эффективность профиля», для того чтобы побуждать пользователей портала предоставлять как можно более полные данные для персональной анкеты. Подсказки мотивируют человека указывать свой вуз, последнее и предпоследнее места работы, загружать фотографии. Все это в совокупности позволяет увеличивать посещаемость страницы. И здесь кроется двойная выгода: владелец аккаунта будет видеть заинтересованность других участников сервиса и не покинет портал, разочаровавшись, а LinkedIn, со своей стороны, будет иметь в «копилке» счастливого пользователя.

Незавязчиво подтолкнуть клиента к более эффективному использованию своих услуг постарались и в компании AogI. Это сервис, позволяющий размещать контекстную рекламу на главных площадках интернета — «Яндексе», Google, «Рамблере» и прочих. Для опытного рекламщика использование сервиса не составляет труда, но если кампанию пытается провести малоопытный или совсем новый в контекстной рекламе человек, велик риск, что отдача будет совсем незначительной, а деньги потрачены впустую. «Контекстная реклама тяжела для восприятия, а времени на чтение ману-

алов и просмотр видеуроков обычный предприниматель чаще всего не имеет в силу загрузки», — описывает проблему Максим Самойленко, директор по маркетингу Aogi. Именно для таких пользователей придумана и внедрена «Рейтинговая шкала». Каждый шаг по созданию рекламной кампании стал оцениваться в баллах. Любое изменение параметров увеличивает или уменьшает рейтинг контекстной рекламы. Таким образом, пользователи наглядно видят результат своих действий и стремятся максимально заполнить «шкалу», что, в свою очередь, приводит к более успешным рекламным кампаниям в интернете.

## ГЕЙМПЛЕЙ ВНУТРИ

Если игрофикация процессов, связанных с деятельностью персонала, встречается практически повсеместно, то создание товаров с элементами игры — большая редкость.

Любопытным проектом, совмещающим готовый продукт и игрофикацию, стал сервис HabitRPG. Девиз компании-разработчика ODevel — «Живи играючи» — прекрасно описывает главную идею разработки: приложение помогает вырабатывать полезные привычки и при этом превращает жизнь в игру. В то время как пользователь отказывается от курения, бегаёт по утрам и планомерно посещает врача (о чем делает соответствующие отметки в сервисе), виртуальный персонаж становится здоровее и обзаводится новой экипировкой. Но если пользователь отказывается от диеты и пропускает занятия в фитнес-клубе, его виртуальный аватар начинает хиреть.

Активно применяет геймификацию в своем продукте и сервис для изучения английского языка Easy Ten. На этапе идеи проект не содержал игровых механик, но в процессе создания приложения стало очевидно, что именно использование элементов игры сделает сервис популярным среди

пользователей. «Так, уже в одной из первых версий Easy Ten появилась система наград, — рассказывает основатель Easy Ten Дмитрий Зарюта. — Изучая слова и проходя всевозможные тесты, пользователь получал медали, кубки и тому подобное. Теперь же мы пошли дальше: за освоенные слова студенты получают не просто бейджи, а реальные призы. За успешное прохождение тестов мы дарим пользователям подарки от наших партнеров — бесплатные занятия иностранным языком или скидку на обучение в языковой школе».

Своими наблюдениями делится Антон Попов, генеральный директор агентства интерактивного маркетинга «Редкая марка» и автор книги «Маркетинговые игры. Как вовлечь покупателей и обыграть конкурентов»:

— Сегодня существует множество предложений в области игровой мотивации, HR, CRM, сервисов лояльности, но в добавлении игровой ценности самим продуктам и процессу продаж — пусто. А в этом, на мой взгляд, самая перспективная роль геймификации. Такие продукты с изначально заложенной игровой ценностью продают себя сами — мечта маркетолога! Не нужно постоянно придумывать акции по продвижению, поскольку они уже интегрированы в продукт.

За прошедшее время геймификация стала неотделима от многих бизнес-процессов. Сегодня уже трудно представить корпоративную сеть без виртуальных «бейджиков» или внутренней валюты, а большинство рекламных материалов снабжено интерактивными элементами. Потому так важно успеть модернизировать с помощью игровых механик те области бизнеса, где игрофикация встречается редко или отсутствует вовсе. Антон Попов убежден, что предприниматели, рискнувшие внедрить продающие игровые механики на уровне протоидеи в свой продукт, очень быстро обойдут конкурентов. И даже кризис не помешает им стать лидерами в своих товарных категориях.

БЖ



## МНЕНИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

**ТАТЬЯНА КОМИССАРОВА**

декан Высшей школы маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ

Любопытно, но термин геймификация используется для различного класса задач. Дело не только в том, что в детстве человек, играя, развивается и приобретает социальный опыт, и не в том, что жизнь в обществе — это тоже игра, как пишут психологи. Рынок, где предложение превышает спрос, стимулирует производителей создавать технологические продукты и сервисы, которые позволили бы запустить «спящую потребность» в игре у взрослого человека. Так покупка нового «умного» телевизора или новой версии смартфона дает основание человеку объяснить самому себе, почему он это делает. Маркетологи более пяти лет говорят о том, что россияне с увлечением

играют в игру «новый продукт». И маркетинговые исследования показали, что эта игра, в первую очередь, направлена на самоидентификацию. Не менее интересны сценарии, с помощью которых потребители могут реализовать «игру» в самоидентификацию:

- в результате социально-экономических катаклизмов и политических процессов подтвердить принадлежность к определенной социальной группе;
- в результате изменения потребительского статуса, например, падения доходов, получить подтверждение, что он пользуется уважением определенной группы;
- познание своего места в социуме;
- восстановление и стабилизация эмоциональной сферы;
- смена личного имиджа при смене сферы деятельности и карьерном росте.

Сценарии, используемые потребителями, позволяют компаниям создавать новые продукты и таким образом эксплуатировать стремление человека играть в игры.

# НЕЗНАКОМЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ

**Р**ецепт один: необходимо заново узнать своих потребителей, которые сегодня вынуждены менять покупательские стратегии. Наибольшие изменения стратегии наблюдаются у тех покупателей, которые ориентируются на соотношение «цена — качество»: они обращают внимание на ценности бренда и готовы платить за качество. Эта аудитория составляет около 20% от всех потребителей. Маркетологи относят их к среднему классу; это очень благодатный потребитель, который при должных маркетинговых усилиях позволяет производителю стабильно получать дополнительный доход.

Так обстояли дела до кризиса. В последнее время на фоне снижения реальных доходов населения эта категория потребителей несет самые большие потери: ее представителей вымывает в более низкие ценовые сегменты, многие поневоле переходят в «другую лигу» — покупателей, которые ориентируются исключительно на низкую цену продукта

или услуги. Наиболее заметные изменения в модели потребления наблюдаются именно здесь: люди начинают внимательнее относиться к расходам, жестко контролировать свой бюджет и вынужденно отказываются от потребления целых классов товаров. Для бизнеса, ориентирующегося на эту аудиторию, ситуация не самая приятная. Однако полезно помнить, что привычка потреблять качественные продукты не проходит быстро. Даже в ситуации кризиса



**ТАТЬЯНА КОМИССАРОВА**

декан Высшей школы маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ

Экономический кризис — это всегда падение платежеспособного спроса, изменение структуры потребительской аудитории и моделей потребления.

**Как остановить падение продаж** — ключевой вопрос, на который сегодня ищет ответ менеджмент большинства компаний.

потребитель почти наверняка будет стремиться «добирать» эмоции, приобретая товары «своих» брендов — если не для себя, то для близких. Тем более что переход на другие, более дешевые товары требует дополнительного времени на их изучение. Спровоцировать отказ от покупки любимых брендов может только сам производитель-продавец, бездумно повысив цены.

Казалось бы, задача по удержанию аудитории ясна: держать цены или не поднимать их слишком сильно. Решение лежит в области повышения эффективности производства, снижения издержек, сокращения прибыли. Чем способен помочь маркетинг?

Для маркетологов это непростая задача — сохранить приверженность потребителя к бренду, если тот не всегда может его себе позволить из-за снизившихся доходов. Тактику действий на рынке компании точно придется поменять. Для этого «кабинетный» персонал должен видеть своего покупателя в местах продажи, определяя, что сегодня влияет на принятие решения о покупке. Если речь идет о производителе, для начала он должен четко оценить свою целевую группу: какая часть потребителей все еще готова покупать продукт. Параллельно нужно выявить ключевые качественные характеристики — те, на которые в первую



очередь обращают внимание потребители, делая выбор. В маркетинге это называется «воспринимаемые качества продукта». После этого следует обратиться к технологии изготовления и оценить, возможно ли удешевить себестоимость производства продукта, сохранив при этом важные для потребителя характеристики.

Разумеется, все это технологические и производственные вопросы. Но кое-чем может помочь и маркетинг. К примеру, довольно приличное поле для маневра представляет собой упаковка, которая в большинстве продуктов составляет заметную часть себестоимости. Взять хотя бы молоко. Здесь доля упаковки в общей стоимости продукта — около 12%. А у кондитерских изделий она может достигать до 32%. Правильно ли экономить на упаковке? Сегодня — да. Если продукт давно знаком потребителю, то упаковка перестает быть для него ключевым фактором. А значит, можно снижать ее стоимость, используя более дешевые материалы. Это позволяет сохранить и цену продукта, и его качество. Другими словами, цель маркетинга — оставить неизменными те свойства продукта, с которыми связано воспринимаемое качество, а менее значимые составляющие удешевить: сделать картон тоньше, убрать элементы тиснения на обертке и т. д. Распространенная ошибка, которая, как правило, приводит к большим потерям для бренда, — изменение ключевых свойств ингредиентов продукта, что не только снижает качество, но и влияет на вкусовые характеристики.

Есть и другой способ: сделать менее заметным для потребителя фактический рост цены, использовав более мелкую фасовку. Посмотрите, как уже успели отреагировать на кризис некоторые производители соков: они перешли с литровых упаковок на 800-миллилитровые. Товар прежнего качества по прежней цене — только его немного меньше. Рациональное решение, позволяющее удержать сложившуюся целевую аудиторию! Похожие примеры я встречаю и в хлебобулочных изделиях: круассаны и булочки сейчас повсеместно немного «худеют» (скажем, со 100 граммов до 80). Да, компания экономит на количестве сырья, однако качество продукта сохраняет неизменным. Потребитель может даже не заметить разницы в весе, зато обратит внимание на цены.

Что касается непродуктовых групп, то здесь алгоритм действий примерно такой же. Не стоит советовать швейному производству в целях экономии издержек упрощать крой вопреки требованиям моды. А вот использовать ткани с несколько большим содержанием синтетических материалов (которые дешевле) вполне можно. Это важный шаг, который должны совершить компании, однако не единственный. Далее следует понятный для маркетолога набор действий в период долговременного падения продаж: оптимизация ассортимента, сокращение цепочки продаж, коммуникации, их стимулирующие. Однако для реализации этих действий необходимо знать, кто твой покупатель сегодня и кто станет им завтра.

БЖ



# ЗАГОРОДОМ

Международная выставка  
загородного домостроения

18–21 марта 2015

Место проведения: Санкт-Петербург  
Теперь в КВЦ «ЭКСПОФОРУМ»

0+

Загородная жизнь с комфортом

Организаторы:



primexpo



ITE

Информационный партнер

**БИЗНЕС**  
журнал

Получите электронный билет:  
[www.zagorodom-expo.com](http://www.zagorodom-expo.com)

# БЕЗ ПРИНУЖДЕНИЯ

**Е**ще лет десять назад в России это была довольно распространенная предпринимательская позиция: «Худо-бедно плачу налоги, создаю рабочие места, выполняю требования надзорных органов, более или менее честен по отношению к потребителю... Какая еще дополнительная ответственность перед обществом нужна?» Однако постепенно крупный российский бизнес пришел к взглядам, напоминающим те, что распространены на Западе: корпоративная социальная ответственность (КСО) — это комплексная деятельность, которая полностью соответствует стратегическим интересам компании, это полезный инструмент для коммуникаций с потребителем, местными сообществами, партнерами, властями и даже собственными сотрудниками и акционерами. Нужно только уметь им пользоваться.

В западном корпоративном мире в последние годы стали обсуждать теоретическую концепцию социальной ответственности 2.0. Что примечательно, акцент в ней делается на финансовом результате, который получает бизнес, следующий принципам КСО. Дело в том, что многолетние исследования деятельности компаний на больших массивах данных подтверждают: результат действительно есть, его можно измерить в цифрах (хотя зависимости исследователи еще не свели к конкретным формулам). На временном отрезке в десятки лет компании с активной социальной позицией демонстрируют значительно более высокие результаты. Например, в исследовании Гарвардской школы бизнеса сравнивали показатели 675 компаний разных стран и отраслей с 1993 по 2010 год. В группе компаний с развитой КСО показатели эффективности рабочей силы составили

**В 1990-е годы российские компании часто воспринимали социальную ответственность как нечто принудительное и влекущее неоправданные финансовые затраты. Постепенно пришло понимание: социально ответственное поведение работает на благо компании, его можно даже монетизировать.**

54,1% против 16,2% в компаниях без социальных программ. Прирост объема продаж достигал в среднем 16,2% в год против 8,1%. И возврат на капитал (ROE) оказался в полтора-два раза выше.

Нагляднее всего успехи категории социально ответственных компаний на фондовом рынке. Тут стоит отметить, что в практику западных бирж давно вошло понятие ответственного инвестирования. Оно подразумевает существование целого класса инвесторов, которые при выборе объекта для вложения средств ориентируются на бумаги компаний с высокой степенью социальной ответственности. В качестве инструмента такие инвесторы используют различные индексы устойчивого развития. Таким образом, эмитенты с высокой КСО получают дополнительное внимание биржевых игроков и долгосрочных инвесторов. Замечено также, что в кризисы сектор социально ответственного инвестирования заметно увеличивает свою долю в объеме капитализации биржи. Объясняется это просто: инвесторы начинают переключаться в активы с большей устойчивостью и меньшими рисками. А эти качества придают в основном компаниям, которые в своей деятельности придают значение ответственному взаимодействию со всеми заинтересованными сторонами, включая инвесторов, сотрудников, сообщества и потребителей.



**ИГОРЬ СОБОЛЕВ**

председатель комитета по КСО Ассоциации менеджеров России

За последние 40 лет социально ответственное инвестирование эволюционировало от единичных практик до отдельного сегмента фондового рынка со своими участниками и инфраструктурой. По оценкам EY, объем этого сегмента во всем мире на конец 2009 года достигал \$10,9 трлн.

В России инструменты вроде индекса устойчивого развития еще только предстоит создать, если мы хотим, чтобы класс ответственных инвесторов появился и у нас.

Менее очевиден и измерим уровень монетизации от деятельности компании, направленной на поддержку социальной сферы. Многим российским промышленным и добывающим предприятиям (в особенности расположенным в небольших городах и градообразующим) в наследство от советских времен досталось немало социальной инфраструктуры, требующей поддержки. Целые населенные пункты подчас полностью зависят от фабричной котельной или подстанции. С тех пор всякое бывало: в трудные времена такие предприятия иногда пытались сбросить с баланса «социалку», в хорошие — ремонтировали объекты и даже строили новые. И тем не менее это факт нашей жизни: степень финансовой вовлеченности некоторых российских предприятий в создание благоприятных условий жизни и труда для своих работников и их семей до сих пор такая, какая не снилась западным «передовикам» в деле КСО.

Да, это большая дополнительная нагрузка на бизнес. Но при правильной организации такая деятельность в перспективе дает превосходный результат. До последнего времени все, что было связано с поддержкой и развитием социальной сферы, особенно в моногородах, представляло собой типичную «просящую» среду. Местные администрации, операторы инфраструктурных и социальных объектов, различные некоммерческие организации вставали в очередь к крупным предприятиям за регулярными пожертвованиями. При этом эффективность использования таких средств всегда была под вопросом.

В последние годы в России стала появляться более здоровая практика, позволяющая превратить эту среду в «партнерствующую», — запуск программ конкурсного финансирования. Для начала местные власти и сообщества в диалоге с предприятием определяют социальные потребности и их приоритетность. Затем под каждую потребность разрабатывается проект (будь то ремонт теплотрассы или финансирование кружков для школьников) с прозрачными критериями оценки результата, после чего устраивается конкурс среди возможных исполнителей. Предприятие, нередко в партнерстве с местными властями, финансирует непосредственно победителя конкурса.

Что меняет такой подход? Увеличивается круг людей, участвующих в обсуждении потребностей социального развития территории, в местных сообществах воспитывается культура проектной работы, развивается предпринимательская инициатива и т. д. Предприятие-донор по-новому выстраивает взаимоотношения со всеми заинтересованными сторонами, его роль в жизни сообщества более заметна. Не сразу, но года через два-четыре проявится и экономический результат: за счет эффективного расходования средств постепенно начнет снижаться социальная нагрузка на компанию.

Стремясь к изменению городской среды, предприятия попутно решают и важные для себя задачи пополнения кадрового резерва. В качестве примера можно привести

инициативу компании «Норильский никель» по развитию детских центров технического творчества, в которых с детьми занимаются и сотрудники предприятия. С одной стороны, это формирует интерес молодежи к предметной области деятельности компании и в дальнейшем — через обучение в профильных образовательных учреждениях — решает вопрос привлечения персонала. С другой — развивается корпоративное волонтерство: сотрудники — руководители кружков самореализуются в местном сообществе, что называется, «с именем компании на устах».

Самая быстрая монетизация — через социально ответственное поведение по отношению к потребителю. Улучши информирование о своих продуктах и деятельности, наладь грамотную и быструю работу с обращениями и жалобами покупателей и каналы обратной связи (а все это, разумеется, входит в стандарты КСО) — и ты получишь гораздо более высокую степень лояльности потребителя. В кризис это особенно важно: больших денег не требует, зато очень полезно для удержания рынка и расширения своей доли. Не стоит забывать: трудные времена — это еще и дополнительные возможности!

**Многолетние исследования на больших массивах данных подтверждают: компании, следующие высоким стандартам социальной ответственности, добиваются более заметных финансовых результатов по сравнению с конкурентами**

Приведу отличный пример взаимодействия с потенциальным потребителем посредством комбинации принципов социального маркетинга и корпоративного добровольчества. Московский оператор связи МГТС организовал бесплатные курсы обучения лиц пожилого возраста работе в Сети. С одной стороны, это социально полезная деятельность, с другой — работа по формированию перспективного клиентского сегмента.

Существует заблуждение, что социальная ответственность — это нечто из арсенала крупного бизнеса. Вовсе нет! Малым предприятиям тоже есть где проявить себя — с пользой для бизнеса, разумеется. Если у вас магазин — как вы взаимодействуете с местным сообществом и своими клиентами? Дайте покупателю больше информации о качестве и происхождении продуктов. С большим удовольствием будут покупать — пойдут к вам, а не в соседний магазин. Или проведите со своими сотрудниками субботник и уберите территорию. А в следующий раз местные жители, возможно, сами придут на ваш субботник — помочь. Социальное взаимодействие должно происходить не только в районе прилавка. И не только ради прямой выгоды. Встройте социальную ответственность в стратегию развития своего бизнеса — и результат будет достигнут раньше, чем вы предполагали!

БЖ

# ВИНТИКИ И ШПУНТИКИ

**К**акую претензию высказывают в адрес крупных корпораций чаще всего? Конечно, такую: люди лишь винтики в этих огромных механизмах. Стоит признать, что претензия вполне справедлива. Как это ни обидно звучит, крупной компании важнее выстроить систему, в которой люди легко заменяемы, чем учитывать интересы и подстраиваться под каждого конкретного человека, каким бы гением он ни был.

Разумеется, каждый волен сам выбирать свою судьбу и решать, быть ему винтиком или нет. Но очевидно, что по-настоящему инициативные люди с качествами, свойственными успешным предпринимателям, весьма полезны для любой организации. Хотя бы потому, что из их инициатив иногда рождаются не просто новые идеи, но и новые подразделения компании, а то и целые бизнесы. Как работают «огромные механизмы» с такими «не-винтиками»?

Самое простое — не замечать или увольнять их, чтобы не расшатывали всю корпоративную конструкцию. Сложнее — поощрять и развивать. И одновременно готовиться к неминуемому расставанию, поскольку такие сотрудники обычно чувствуют себя очень некомфортно внутри жесткой структуры.

Но есть и принципиально иной путь — привить корпоративной системе концепцию внутреннего предпринимательства.

Давайте определимся с термином. Внутреннее предпринимательство, или интрапренерство<sup>1</sup>, — это деятельность работников предприятия (преимущественно среднего или крупного), основанная на их инициативе и активности, осуществляемая в рамках организации отдельных видов



**МИХАИЛ ХОМИЧ**

руководитель Ассоциации менторов бизнес-школы СКОЛКОВО, директор по развитию бизнес-инкубатора МГУ

**1** Слово образовано слиянием франц. *entrepreneur* и *intra* — «предприниматель» и «внутри». На Западе этот термин стал входить в деловой оборот и академические словари в начале 1990-х годов.

Чем корпоративному миру способна помочь система **внутреннего предпринимательства**.

деятельности в целях повышения эффективности работы предприятия, максимизации прибыли и самореализации работников (интрапренеров).

Много слов. Суть проста: если в компании есть система поощрения «инородных активничающих элементов» — значит, на месте и система внутреннего предпринимательства, которая позволяет интрапренерам начинать бизнес-проекты внутри организации, используя ее ресурсы и бренд в качестве «зонтика».

Почему компании делают ставку на внутреннее предпринимательство? Потому что благодаря ему они могут добиться успеха даже там, где сами не ожидают. Приведу в качестве примера американскую 3М и один из ее самых популярных продуктов — клейкие листочки Post-it. Своим появлением на свет они обязаны проекту по разработке суперклея, который 3М признала неудачным и свернула в конце 1960-х. На выходе получилась слабо клеящая субстанция, которая не оставляла следа на поверхности и могла использоваться повторно. Никто в компании не мог придумать, как ее применить в коммерческих целях, пока за дело не взялся внутренний предприниматель Артур Фрай, который протолкнул свою идею (далеко не сразу!) и в конце концов вывел продукт на рынок в 1980 году.

Еще один пример — корпорация Google. Многие ее сервисы (в частности знаменитая почта Gmail) выросли из идей, которые предложили и реализовали на принципах интрапренерства сотрудники.

А что бывает, когда организация игнорирует инициативу сотрудников? Яркий пример — американская компания Eastman Kodak. Немногие знают, что именно она была изобретателем цифрового фотоаппарата. Однако руководство положило изобретение под сукно — ведь в то время компания прекрасно зарабатывала на «пленочных» фототехнологиях и была мировым лидером. Но вскоре от лидерства не оста-

лось и следа: японские производители захватили рынок цифровой фотографии.

Подытожить разговор о пользе внутреннего предпринимательства можно немного перефразированным известным шуточным диалогом руководителей компании про сотрудников: «Что если мы разовьем в них инициативу, а они возьмут и уйдут от нас?!» — «А что если мы не разовьем, а они останутся?»

Как действовать, если вы решили внедрить интрапренерство? Это системный процесс, который можно разложить на шесть этапов. Примечательно, что компаний, которые прошли все шесть до конца, в мире на так много. Однако даже преодоление первого может положительно сказаться на деятельности организации.

**Этап 1. Поиск и трудоустройство инициативных сотрудников.** Как вы ищете лучших? Как вы отсеиваете немотивированных кандидатов, чтобы попусту не тратить на них время? Здесь есть множество способов. Например, в описании вакансии можно дать простое задание — решить небольшое уравнение или найти в интернете ключевые даты из истории фирмы. Поверьте, этот простой этап уже отсечет половину соискателей и снизит нагрузку на отдел кадров.

Другой вопрос: как вы встречаете новичков? По различным исследованиям, 80% компаний никак их не встречают. И зря. Могу привести в пример бывшего генерального директора УК «Уралсиб» Юрия Белонощенко, который взял себе за правило отправлять родственникам нового сотрудника бутылку шампанского с надписью «Спасибо вам за...». Странно? Ничуть. Представляете, как подобное скажется на потоке резюме в вашу компанию?

**Этап 2. Мотивация активных сотрудников.** Как мотивировать лучших? Есть множество методов. Но главное, чтобы люди не работали «просто так», а трудились на результат. Цель можно поставить любому сотруднику, даже если его работа подразумевает лишь рутинные операции. Например, даже бухгалтер может получать свой бонус за достижение коллегами определенного уровня удовлетворенности его работой.

Приведу в качестве примера метод мотивации «1+2+1». У каждого сотрудника появляются 4 KPI (ключевых показателей эффективности), от каждого из которых зависит его бонус. Первая единица — результат всей компании. Например, «увеличение продаж». Двойка — две цели лично этого сотрудника. Например, для бухгалтера — «количество ошибок в документах» и «уровень удовлетворенности коллег работой бухгалтерии». Наконец, последняя единица — личная цель. Например, «пробежать полумарафон» или «выучить иностранный язык». Скажете, зачем за это платить? Да затем, что именно это позволяет избежать фраз типа «Я лишь винтик в компании». Мы в бизнес-школе SKOLKOVO используем такой метод, и он точно работает.

**Этап 3. Сбор предпринимательских инициатив.** Возможно, вы удивитесь, но во многих организациях нет даже банального ящика для сбора рационализаторских предложений и инициатив. Если у вас нет — сразу же поставьте. Хуже точно не будет. Я знаю более тридцати способов сбора идей. Но один из моих любимых — завтрак с руководителем. Суть в следующем — каждый месяц все именинники приходят на общий завтрак с боссом. Каждый должен принести с собой конкретную идею по улучшению бизнеса компании.

**Этап 4. Отбор лучших идей.** Как вы будете отбирать идеи — дело ваше. Но тут важна другая вещь, которая появляется

еще на третьем этапе. Все идеи должны подаваться в стандартной форме. Это не записки с предложением «перекрасить все стены в зеленый цвет». Это должен быть бизнес-план на пол-листа с описанием не только самой идеи, но и ее финансовых преимуществ для компании, а также основных издержек (финансовых и нефинансовых), которые предстоит понести фирме.

**Этап 5. Реализация лучших идей, внедрение.** Вот где начинается собственно внутреннее предпринимательство: отвечать за внедрение идеи должен именно тот, кто ее предложил. Но зачастую бывает, что внедрение идеи требует одобрения и поддержки на более высоких уровнях, чем уровень автора инициативы. Именно поэтому я рекомендую внедрение системы наставничества. Это отдельная и сложная тема, но вкратце суть такова: к автору идеи прикрепляется наставник из числа топ-менеджеров компании. Сотрудник, отвечающий за программу менторства, должен следить за тем, чтобы наставник и подопечный встретились как минимум раз в месяц,

**Инициативные люди  
с предпринимательской жилкой  
полезны для любой корпорации.  
К сожалению, огромные корпоративные  
«механизмы» плохо приспособлены  
для того, чтобы работать с такими  
«не-винтиками»**

и за ходом исполнения инициативы. Тогда у топ-менеджера появляется заинтересованность во внедрении идеи, и ход согласований значительно ускоряется.

**Этап 6. Финансирование лучших идей.** В России до этого этапа доходят очень редко. Компании, имеющие корпоративные венчурные фонды (КВФ), — скорее исключение из правил. Примеры — Intel или та же Google.

Организация КВФ — дело сложное. Но можно ограничиться и просто выделением определенной суммы (скажем, \$10 тыс.) авторам лучших идей. Отмечу, что идеальное решение — определение процента прибыли от идеи ее автору.

Внутреннее предпринимательство стало темой моей докторской диссертации. В рамках проведенного мной исследования можно констатировать, что большинство компаний в России крайне далеки от внедрения модели интрапренерства. Есть те, кто называет внутренним предпринимательством, скажем, корпоративные конкурсы на лучший рисунок. Хотя, конечно, лучше что-то, чем ничего...

Определитесь с тем, как далеко вы готовы зайти. Выберите те этапы, которые вы готовы внедрить, а дальше — дело за малым. Назначьте ответственного (фактически это будет первый предприниматель внутри компании) — и начинайте. Сначала поиск новых сотрудников, затем — мотивация нынешних и сбор идей... И все получится!

БЖ

# НИ ЗОЛОТО, НИ БИТКОЙН

**В** июле 1944 года на американском курорте Бреттон-Вудс в Нью-Хэмпшире проходила международная конференция о послевоенном устройстве финансов. По заключенному там соглашению международным средством платежа признан — наряду с ранее употреблявшимися способами — доллар Соединенных Государств Америки<sup>1</sup>, причем сами США обязались за каждые \$35 выдавать тройскую унцию золота (31,1034768 г) при предъявлении к обмену не менее \$10 тыс. одновременно (это условие ограничивало круг золотообменщиков крупными банками и правительствами). 15 августа 1971 года 37-й президент США Ричард Милхауз Фрэнсис-Энтонич Никсон временно отменил обмен долларов на золото. 18 декабря 1971 года соглашение десяти ведущих стран установило для удобства взаиморасчетов курс \$38 за унцию, 12 февраля 1973 года доллар был снова девальвирован — до \$42,2 за унцию. Наконец, в 1975-м на первом саммите будущей «Большой семерки» официальные цены золота отменены, и курсы валют начали определяться без привязки к золоту, ставшему обычным биржевым товаром.

С тех пор и по сей день обсуждаются достоинства золотого стандарта и способы его возрождения. Опыт избыточной (а в случае доллара — практически неограниченной) эмиссии денег, обеспеченных только авторитетом эмитента и (или) обязательностью к приему на определенной территории, показал: деньги, не привязанные к твердой опоре, печатаются в количестве, опреде-

*Фундамент денег  
должен  
разрастаться*

ляемом не нуждами экономики, а популистской политикой, и размывают устои хозяйства.

Правда, золото стало всеобщим эквивалентом не только благодаря высокой химической стойкости, предотвращающей его утрату в ходе обращения, и красивому внешнему виду, но еще и вследствие высоких трудозатрат на его добычу: даже небольшой его кусочек представляет столь высокую стоимость, что вполне можно носить в кармане эквивалент, например, неплохого автомобиля (не зря во времена золотого стандарта разменную монету чеканили из серебра и меди, хотя колебания относительной трудоемкости этих металлов порождали время от времени избыточный выпуск одних видов монет и уход других в сокровище). Жаль тратить столько труда просто на обеспечение взаиморасчетов. Поэтому параллельно с золотым стандартом время от времени возникают новые проекты, требующие меньших усилий.

В цифровую эпоху предлагают в основном цифровые эквиваленты денег. Для их эмиссии нужны всего лишь вычисления по разным хитрым формулам, а вычислительная мощность нынче дешева. В то же время можно организовать не только взаиморасчеты через интернет (в том числе анонимные, как при оплате наличными), но и проверку подлинности каждой цифровой монеты и правильности расплаты ею также вычислительным способом — причем расчеты для проверки куда проще, чем для создания, хотя и сложнее, чем для оплаты.

Сейчас известный инструмент цифроналичной оплаты — биткойн, то есть двоичноцифровая монета. Его принимают к уплате в столь многих и разных ме-



## АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

**1** По настоянию автора здесь и далее по тексту названия некоторых государств, а также имена и отчества иностранных деятелей и исторических лиц приводятся в авторском, а не общепринятом написании.

стах, что, пользуясь им, вполне можно прожить, не прибегая к иным платежным средствам.

Цена биткойна определяется исключительно на биржевой основе и поэтому сильно колеблется — но в целом с момента его появления растет. Ведь любые деньги обеспечены, в сущности, всем набором товаров и услуг, приобретаемых непосредственно за эти деньги, без обмена их на еще какие-то платежные средства. Сфера применения биткойна растет — растет и его ценность. Процесс самоподдерживающийся: чем больше торговых систем принимают биткойн, тем он дороже. По сходной причине Великобритания боролась за прием своего фунта стерлингов по всему миру, а сейчас на наших глазах доллар Соединенных Государств Америки сражается за сохранение своей всемирности с юанем Китайской Народной Республики и рублем Российской Федерации.

Но есть и другая причина роста. Формула расчета новых биткойнов построена так, что общее их количество ограничено и сравнительно невелико: уже сейчас в обращении находится порядка половины теоретически возможного набора. Значит, по мере роста сферы приема биткойна растущий объем товаров и услуг оказывается эквивалентом куда медленнее растущей (а в перспективе и вовсе фиксированной) денежной массы.

Вдобавок по мере приближения к пределу растет объем вычислений, нужных для эмиссии каждого нового биткойна. В конце концов затраты на расчет станут столь велики, что последний биткойн, скорее всего, никто не выпустит: нерентабельно. Но этот фактор пока малоощутим (хотя энтузиасты уже собирают компьютеры, заточенные именно под эту задачу). А вот сопоставление растущего товарооборота с фиксированным объемом денег — фактор решающий.

Менее очевидно, что тот же фактор действовал и во времена золотого стандарта. В античную эпоху и в раннем средневековье производительность труда росла так медленно, что товарооборот был почти пропорционален населению, и даже довольно скромной золотодобычи хватало для поддержания примерно равной скорости роста товарной и денежной массы. Более того, после открытия Америки на европейский рынок всего за век выплеснулось столько золота и серебра, что выраженные в них цены выросли почти десятикрато. Но с началом промышленной революции драгоценные металлы вновь стали дефицитом. Это одна из причин появления множества денежных суррогатов (от банкнот, то есть банковских заметок о праве обмена такой заметки на соответствующий объем металла, до взаиморасчетов ценными бумагами надежных на первый взгляд компаний). Да и содержание металла в монетах снижали уже не ради сверхприбыли казны (до того многие правители получили прозвища фальшивомонетчиков), а для сохранения номинальной цены товаров.

Золотой стандарт в полной мере возродился во второй половине XIX столетия. За эти полвека были обнаружены новые богатейшие месторождения — в Калифорнии, Австралии, Южной Африке, бассейнах рек Лена в Сибири и Юкон на Аляске. Во всех этих регионах золотую лихорадку множества мелких самостоятельных старателей постепенно заменила спокойная промышленная добыча с использованием мощной техники. Она и обеспечила общемировой прирост золотой массы с той же скоростью, что и товарной.

Но уже к началу Первой мировой войны золотодобыча росла куда медленнее промышленности в целом. Отсюда

и заметная скорость снижения цен на многие товары. Она породила стремление откладывать все покупки, кроме явно необходимых: ведь завтра можно будет купить то же самое дешевле. Войну начали в значительной мере потому, что общемировой рынок стал спадать и уже не вмещал всех производителей; его попытались поделить.

Во время войны обмен бумажных денег на золото, естественно, прекратился: оно требовалось для закупок за рубежом. После войны разрослась практика бумажного денежного

**Обеспечение денег одним товаром оборачивается нестабильностью структуры цен в целом. Так, золотой стандарт приемлем лишь до тех пор, пока экономика растет не быстрее скорости золотодобычи, а полное валютное резервирование годится только для экономики, ориентированной на экспорт**

обращения, обеспеченного золотом лишь условно: каждый отдельный обладатель банкнот мог надеяться получить взамен звонкую монету, но для всех сразу это было заведомо невозможно. Впрочем, практика эта установилась еще задолго до войны: так, Федеральная резервная система Соединенных Государств Америки возникла как раз для того, чтобы — по образцу Банка Англии — выпускать деньги в обращение по мере востребования, в расчете на их обеспечение не золотом, а всей массой товаров и услуг в стране.

Оглядка на золото — одна из причин Великой депрессии 1929–1939 годов: центральные банки всего мира сообразно падению цен сдерживали выпуск денег в обращение, и хозяйственный оборот заглох. Валютный кризис 1967–1973 годов в значительной мере был порожден все той же невозможностью согласовать золотое обеспечение, рост производства и стабильность цен.

Изо всех нынешних товаров ближе всего к идеальной основе денег электроэнергия — легко конвертируемая в различную продукцию и вырабатываемая пропорционально всему остальному производству, легко передаваемая, легко делимая. Увы, ее пока нельзя запастись в значимых количествах — поэтому невозможно расплачиваться ею напрямую и очень трудно реально определять, в какой мере обеспечена ею конкретная валюта.

Похоже, в обозримом будущем единственным обеспечением денег останется сама возможность взаиморасчетов ими. При всех очевидных способах злоупотребления произвольной эмиссией. Иначе слишком велик риск дефляционного падения спроса и паралича производства.

БЖ

*Мнение автора может не совпадать с точкой зрения редакции.*

НАТАЛЬЯ  
УЛЬЯНОВА

# БРЕНД ДОМОТКАННЫЙ

**И**дея привести имидж территории к единообразию в администрации области созревала уже давно: развывая исторические бренды, правительство области постоянно разрабатывало новые проекты. Однако теперь, объясняет первый заместитель губернатора Вологодской области Алексей Шерлыгин, пришло время создать территориальный бренд, чтобы привести все, «чем богата земля вологодская», к единому знаменателю. Как говорят в администрации, необходимо было найти образ, помогающий региону отличаться от конкурентов в глазах федеральных властей, инвесторов, туристов, и прежде всего местного сообщества.

В последние годы похожими проектами увлекаются многие российские регионы, однако удачных примеров практически нет, даже если речь идет об отдельных городах, не говоря уже о целой области. «Бренд территории — это бриллиант, который должен поворачиваться своими гранями к разным целевым аудиториям, — говорит Виктор Тамберг, автор книги «Бренд. Боевая машина бизнеса». — И построить такой бренд крайне сложно». Так, по мнению экспертов, не очень удачным оказался опыт Перми, которая пригласила команду специалистов из Москвы и с помощью ряда проектов современного искусства и дизайна попыталась стать новой российской культурной столицей. Да,

Среди российских регионов Вологодская область, пожалуй, чемпион по созданию региональных брендов. За последние полтора десятка лет область утвердилась как малая родина Деда Мороза, отстояла эксклюзивное право своих производителей делать вологодское масло, вспомнила про вологодское кружево. А теперь пытается **продвинуть большой «зонтичный» бренд — уже для всего региона.**

со стороны новое лицо города выглядит довольно привлекательно, проблема только в том, что в самой Перми его «не узнали». «Обычно брендинг территории сводится к следующему, — комментирует Антон Буланов, руководитель программы «Бренд-Менеджмент» в Высшей школе маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ, автор книги «Бренд 2.0 От философии к практике» и один из идеологов ребрендинга РЖД. — Приезжают какие-то люди из Москвы, за большие деньги разрабатывают городу или области фирменный стиль, реже — идеологию к нему, называют это





территориальным брендингом и уезжают, в то время как регион остается один на один с этой разработкой, не зная, что с ней делать дальше».

Изучив опыт позиционирования других территорий, в Вологодской области решили не обращаться к наемным командам и полагаться только на себя. «Бренд должен родиться изнутри и опираться на собственные историко-культурные корни, — считает Алексей Шерлыгин. — В противном случае население не сможет его принять, притом что именно люди являются носителями и трансляторами ценностей бренда».

Вопреки расхожей практике, к созданию собственного бренда администрация области решила пойти не с конца (то есть с создания нового визуального ряда), а с самого начала. Для этого, как объясняет Шерлыгин, необходимо было проделать большую исследовательскую работу с целью самоидентификации: «Это можно сделать лишь на основе определения: кто мы, какие у нас традиции, ценности, чем мы живем». Именно поэтому правительство области решило обратиться к экспертам, состав которых профессиональным маркетологам вряд ли покажется представительным, — к членам Русского географического общества и Всемирного русского народного собора. Однако, как объясняют в администрации, цели соз-

дать что-то радикально новое, но не имеющее отношения к региону, не было: следовало копнуть вглубь — поближе к собственным корням. «Да, мы глубинка, провинция, — говорят в администрации. — И в этом видим свою силу и свои преимущества».

Анализируя историю своего края, традиции, промыслы, рабочая группа постепенно пришла к концепции бренда, а затем к собирательному образу. В качестве основы логотипа был выбран фрагмент панно местной кружевницы — с голубкой в центре. Образ связан с православием и является лейтмотивным для всех промыслов Вологодчины. Птица окантована «кружевными» буквами — «Душа русского Севера». Красный с белым тоже неслучайны: именно эти цвета доминируют в росписях, вышивке Вологодской области, а также в исторических постройках и современных промышленных площадках. Как и полагается, бренд родился за девять месяцев. Однако на него, что нехарактерно, не было потрачено ни копейки из областного бюджета. Все привлеченные лица трудились из чистого альтруизма.

Проделана большая краеведческая работа. Однако стоит ли, выстраивая бренд территории, ограничивать себя воспоминаниями? По мнению Антона Буланова, опираясь только на культурное историческое наследие, можно завести себя в тупик: развитие территории может предполагать не только обращение к прошлому (для этого достаточно, например, популяризировать исторический герб), но и понимание образа будущего.

«Однако прежде чем приступить к масштабным работам, необходимо дать себе четкий и прагматичный ответ на вопрос «зачем», — объясняет он. — Не стоит тешить себя иллюзиями, что бренд региона способен улучшить положение дел с привлечением турпотока или инвестиций. Тем более что для этого существуют другие инструменты. Например, губернатору Калужской области удалось сделать свой регион привлекательным для инвесторов, не прибегая к инструментам брендинга».

Кроме того, размышляет эксперт, еще до начала работ необходимо понять, кто является целевой аудиторией нового бренда и где придется организовывать его коммуникации. «К примеру, если ориентироваться на турпотоки из Москвы, на инвесторов, на представителей органов федеральной власти, то именно в столице необходимо проявлять коммуникационную активность, а это дорого. Если же этого не делать, то о территориальном бренде будут осведомлены только его заказчики и разработчики».

Впрочем, судя по всему, на многие вопросы ответы у администрации Вологодской области все же имеются. Так, например, на первом месте в концепции бренда стоит «развитие местного самосознания и повышение лояльности к территории проживания». Причем проект еще на этапе создания бренда напрямую пересекался с этой целью. В качестве фокус-группы рабочая группа использовала все население области. Обсуждение деталей было вынесено на форум «ВКонтакте», а также проводилось с помощью опросов в СМИ. При этом конечный вариант был выбран с помощью открытого голосования. «Можно по-разному относиться к тому, что получилось, — считает Виктор Тамберг. — В конце концов, итоговый результат — дело вкуса. Однако уже сам факт вовлечения в разработку широких слоев населения — большое достижение. Россия в этом смысле является сложным

обществом, в отличие от западного. Массовые инициативы по доброй воле у нашего населения не очень популярны».

Еще одна вполне прагматичная цель вологодского брендинга — «коллективное» продвижение местных производителей. «Товарный знак «Душа русского Севера» находится на стадии регистрации в Роспатенте, — говорит Алексей Шерлыгин. — Пока этот процесс не завершился, мы передали право использовать его на безвозмездной основе нескольким крупным производителям. Необходимо, чтобы вместе с продуктами бренд начинал проникать в быт людей».

Вологодские компании уже привыкли пользоваться объединяющими брендами. А администрация области уже давно взяла на себя роль координатора деятельности по контролю качества продукции, маркируемой как «вологодская». Так, «Вологодское масло» имеют право производить всего семь предприятий области, причем их деятельность жестко контролируется профильным департаментом, разработавшим единые технические условия на производство исторического масла. В 2002 году правительство разработало еще один локальный бренд — товарный знак «Настоящий вологодский продукт», однако и в этом случае контроль за «содержимым» администрация оставила за государством. Правообладателем товарного знака стало бюджетное учреждение, которое, прежде чем заключить лицензионный договор на использование местного знака качества, проверяет все этапы технологической цепочки создания продукта. Для производителей здесь есть свои плюсы — с одной стороны, они получают синергетический эффект от «коллективного» продвижения, с другой — застрахованы от снижения качества (что может повлиять на общую репутацию) у других участников программы.

В настоящий момент в рамках этой системы добровольной сертификации работает 38 предприятий. Как объясняет Ирина Романова, заместитель руководителя департамента сельского хозяйства и продовольственных ресурсов, цифра постоянно меняется. Основной костяк постоянных пользователей знака составляют крупные производители продуктов питания. Небольшие предприятия предпочитают сертифицироваться на время — для того чтобы облегчить

себе выход на рынок. Среди старожилов системы — крупный переработчик ягод и грибов компания «Вологодская ягода». Это один из немногих экспортеров области. Примерно 30% своих продуктов (концентраты ягод для производителей соков, пюре и фарминдустрии) компания продает прежде всего европейским предприятиям. Конечные потребители (свою готовую продукцию «Вологодская ягода» сбывает только в России), выбирающие продукт среди прочих, о степени его экологичности могут узнать только с помощью упаковки, поэтому лишний знак, сообщающий о происхождении товара, не повредит. «Знак «Настоящий вологодский продукт» хорошо известен в области, и ему придают значение: потребителям важно знать, где произведен продукт», — считает Татьяна Лукичева, начальник отдела качества «Вологодской ягоды». За пределами области знак тоже работает. Как объясняет Ирина Романова, для многих производителей основной рынок сбыта, помимо Вологды, — Москва и Санкт-Петербург. «В крупных городах готовы платить больше за экологически чистую продукцию, — объясняет она. — А Вологодская область воспринимается именно как экологически чистая территория».

Теперь на новых этикетках продукции вологодских компаний, если, конечно же, они разделят надежды властей, может появиться еще одна «медаль». «Если «Настоящий вологодский продукт» свидетельствует о качестве, то новый бренд будет способствовать уже созданию эмоций», — объясняет Романова. Если прежняя марка работала только на продукты питания, то бренд региона подходит для компаний из различных секторов. На это и был расчет, ведь область заинтересована в трансляции эмоций через самые разные каналы коммуникаций: все идет в копилку областной экономики.

Главное — чтобы заявка оправдывала ожидания. «Бренд — это всегда обещание, — подчеркивает Антон Буланов. — Вопрос в том, получают ли люди, приехавшие в регион, подтверждение своих ожиданий. Тот, кто планирует громко о себе заявить, должен строить красивые здания, реставрировать исторические, иметь хорошие дороги, сажать цветы, воспитывать приветливых людей и даже учить их английскому

БЖ



## МНЕНИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

**ТАТЬЯНА КОМИССАРОВА**

декан Высшей школы маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ

Региональные бренды имеют огромный потенциал воздействия на целевые аудитории. Маркетинг территорий позволяет локальным брендам производителей экономить большие бюджеты на продвижение — как в самом регионе, так и за его пределами. Важно и то, что администрация Вологодской области взяла на себя

роль контролера качества продукции, выпускаемой под региональными товарными знаками, и это не просто декларация. Знак «Настоящий вологодский продукт» позволит небольшим компаниям рассчитывать на внимание со стороны жителей области и легче доносить до потребителей информацию о качестве выпускаемой продукции. Не стоит сбрасывать со счетов, что Вологодская область считается экологически чистой территорией, что позволяет продуктам региональных компаний быть востребованными в крупных городах России. Можно с уверенностью сказать, что стратегия маркетинга территории, используемая администрацией Вологодской области, позволяет формировать имидж для туристов, привлекательность для инвесторов, экспорт продукции в другие регионы России.



# XV Российская и X Казанская ВЕНЧУРНАЯ ЯРМАРКА

Казань – 23-24 апреля 2015 года



РЕСОНАНС

## КТО

- топ-менеджмент крупнейших венчурных фондов и фондов прямого инвестирования, банков, инвестиционные профессионалы и эксперты в области технологий
- успешные предприниматели, руководители и владельцы частных компаний
- представители международных корпораций, инвестиционных структур
- политики из России, Европы, США и других стран.

### Ярмарка 2015:

- более **1000** участников
- более **150** инвесторов
- **40** инновационных компаний
- представители более **10** стран

Венчурная Ярмарка – это международная платформа для дискуссий, обмена опытом профессионалов, «точка входа» в индустрию венчурного капитала России.

## ЗАЧЕМ

- Быть в курсе последних событий и трендов на российском рынке венчурного инвестирования
- Ознакомиться с лучшими технологическими проектами
- Наладить деловые контакты с новыми партнерами

**1700**  
компаний  
приняли участие в  
венчурных  
ярмарках

### Организаторы и партнеры



### Информационные партнеры



www.allventure.ru  
Венчурная Россия

# МОРОЗ И ДЕНЬГИ

НАТАЛЬЯ  
УЛЬЯНОВА

**М**онополию на Деда Мороза в России Вологодская область получила в 1998 году. Кому именно принадлежит идея найти сказочному персонажу малую родину, доподлинно не известно. В любом случае к ее осуществлению основательно приложили руку бывший губернатор Вологодской области Вячеслав Позгалёв (покинул свой пост в 2011-м) и бывший мэр Москвы Юрий Лужков, который активно участвовал в судьбе проекта, лоббируя интересы Деда Мороза на федеральном уровне. Парк развлечений «Вотчина Деда Мороза» было решено построить в сосновом бору, в тринадцати километрах от Великого Устюга. С 1998 по 2014 год в проект вложили более 2,1 млрд рублей, из которых федеральных средств — около 400 млн рублей, а областных — 600 млн. Остальное — чуть больше половины — составили средства частных инвесторов.

Начался проект со строительства главного сооружения — непосредственно дома Деда Мороза, который появился всего за три месяца. По форме собственности это бюджетное учреждение, однако в дальнейшем к развитию парка подключились и коммерческие структуры — малый бизнес, а также компания ОАО «Дед Мороз», в состав учредителей которого вошло правительство области. С помощью бюджетных и частных средств постепенно вотчина обрастала новыми объектами. Помимо гостиниц, кафе и других инфраструктурных объектов, в ней появились зимний сад, тропа сказок, пасака Деда Мороза, кузница, столярная мастерская, а также зоосад (филиал Московского зоопарка). По словам Владимира Осиповского, начальника департамента культуры и туризма, предприниматели быстро подключились к проекту, осознавая, что Дед Мороз находится в зоне вечного спроса, а область готова всерьез развивать сказочный бренд. «Первые годы проекта сопровождалась агрессивной имиджевой политикой в пределах России и за границей, — рассказывает генеральный директор ОАО «Дед Мороз» Татьяна Муромцева. — Мы постоянно принимали журналистов, туроператоров: необходимо было при-

Проект «Великий Устюг — родина Деда Мороза» стал локомотивом продвижения Вологодской области на федеральном уровне. Туристы со всей страны едут сюда за сказкой, которая **стала примером эффективного государственно-частного партнерства.**

учить людей к тому, что дом Деда Мороза находится в Великом Устюге». Стоит сказать, что туристы очень быстро поверили в сказку: если бы родины у хозяина зимы не было, ее явно нужно было бы придумать. С каждым годом проект набирал обороты, а «под влияние» Деда Мороза попала и городская территория. И сейчас, помимо «Вотчины Деда Мороза», хозяйство сказочного персонажа включает в себя городскую резиденцию (трехэтажный особняк в Великом Устюге) с отдельной экспозицией, центральное место в которой занимает трон Деда Мороза, исполняющий желания всех, кто на него садится. Рядом построена Почта Деда Мороза, а недавно — и Музей поздравительной открытки, где, кроме исторических экспонатов, находится самая большая открытка в мире, нарисованная специально для музея, — размером 4,8 на 2,8 м. Однако это далеко не предел: в планах всех участников сказочной индустрии постоянно умножать объекты показа, а попутно придумывать новые проекты, поддерживающие интерес к территории. Не так давно в Великом Устюге открылся частный Музей бутылок, а в двух населенных пунктах Великоустюгского района работают Музей деревенского быта и музей «Русская изба». Как бы то ни было, финансовое участие области уменьшается с каждым годом. В прошлом году на развитие проекта «Великий Устюг — родина Деда Мороза» было привлечено более 330 млн рублей дополнительных частных инвестиций, при этом средства федерального и областного бюджетов составили всего 6% от всей суммы.

Казалось бы, зачем столько усилий и инвестиций — ради коротких новогодних каникул? Однако организаторы составили настолько плотный график мероприятий, начиная со дня рождения Деда Мороза (18 ноября — для тех, кто не знает), что в последние годы город перестал замечать сезонные спады: туристический поток более или менее равномерно распределяется по месяцам — с пиком посещаемости вокруг 1 января. При этом число приезжающих с каждым годом возрастает со сказочной силой. Если в 1999 году Великий

Устюг принял всего один туристический поезд, то в этом году только за десять январских дней в этом городе, где проживает 31 тыс. человек, побывало более 33 тыс. туристов. В большой мере, считает Владимир Осиповский, сказывается выгодное географическое положение города, который граничит с Архангельской и Кировской областями, откуда приезжает больше всего туристов. В Великом Устюге есть свой вокзал и аэропорт, и это также многое упрощает.

За эти годы старинный, но все-таки заштатный городок заметно преобразился. Если до 1998 года здесь работала только одна туристическая компания, то сегодня их уже одиннадцать. Гостиница, как и положено провинциальному городу, тоже раньше была одна — сейчас их четырнадцать. При этом многие здешние предприниматели, которые в 1990-е начинали свое дело с торговли или деревообработки (другие возможности для предпринимательства просматривались плохо), в последние годы стали активно переключаться на туриндирию. Один из первых, кто почувствовал изменения, — Юрий Глазачев. В прошлом он торговал автозапчастями. Однако уже на старте «сказочного» проекта выкупил разрушенное здание, в котором до революции находился постоялый двор, отреставрировал его на собственные средства и открыл там гостиницу. Если в первый год в гостинице «Двина» было всего 12 номеров, то сейчас — уже сорок. А в 2004 году Глазачев выкупил и турбазу неподалеку от «Вотчины Деда Мороза». Свою торговую компанию он давно закрыл. «Гостиничный бизнес развивается, и неплохо, — комментирует Юрий. — Может быть, не так быстро, как хотелось бы, но обороты растут. Многие знакомые предприниматели, из тех, кто держит нос по ветру, уже построили свои гостиницы и гостевые дома».

Однако на одном сказочном персонаже далеко не уедешь. Знакомство с Дедом Морозом и всем его обзаведением — это поездка на день, максимум — на три. Чтобы удерживать туристов, нужно создавать другие объекты интереса.

В этом году при поддержке Министерства культуры РФ на Северо-Западе началась реализация еще одного проекта — «Серебряное ожерелье», который, если все пойдет по плану, должен будет составить конкуренцию Золотому кольцу. В свое время Вологда не сумела войти в «кольцо», зато сей-

час может стать штаб-квартирой нового проекта. Это более чем уместно — тем более что Вологда уже застолбила за собой звание «столицы русского севера», придумав для минувших новогодних праздников соответствующий проект (кстати говоря, во время каникул он привлек в этот город 180 тысяч туристов). Пока «Серебряное ожерелье» находится на стадии обсуждения концепции и бюджета. «О наших планах уже знают в Минкультуры РФ, и судя по всему, они пришлись очень кстати. На мой взгляд — это настоящая находка, особенно в тренде развития внутреннего туризма», — доволен первый заместитель губернатора области Алексей Шерлыгин.

Впрочем, главное, считают эксперты, — не переборщить со «старинной», на которую с большим или меньшим успехом ориентируются все регионы. По словам Григория Трофимчука, руководителя департамента политического консалтинга Русско-Азиатского союза промышленников и предпринимателей, Вологодской области необходимо найти символы, в котором исторические бренды сочтались бы с новыми. «На Вологодчине есть бренды мирового значения, потенциал которых практически не используется», — уверен он. По его мнению, общая проблема российских регионов заключается в ярко выраженных исторических пробелах: все как нарочно пытаются не вспоминать о советском наследии. И зря. «Почему-то этого периода все стесняются, — говорит Григорий. — И это чисто российская проблема. К примеру, в Китае история воспринимается как непрерывное течение времени: интерес у китайцев вызывают все периоды развития страны, с каким бы руководителем они ни были связаны. У нас новейшая история выпадает — в то время как именно она позволила бы развить международный туризм. К примеру, в Череповце есть жизненный след легендарного Валерия Чкалова, образ которого идеально монтируется с методами современной рекламы».

Конечно же, в самой администрации области также думают над тем, чтобы создать новые туристические продукты, выходящие за рамки традиционных православных святынь и красот местной природы. Осталось только придумать «начинку», а вот что касается продвижения — в этом Вологда уже преуспела.

БЖ



## СКАЗОЧНАЯ ПОЧТА

В хозяйстве Деда Мороза почта — отдельное бизнес-подразделение, операционная деятельность которого осуществляется за счет собственных средств ОАО «Почта Деда Мороза». С начала проекта почта получила 2,8 млн писем от детей и взрослых из различных регионов России и зарубежных стран. В 2014 году Деду Морозу написали 176 тыс. раз. Разбирают почту Деда Мороза работники предприятия и волонтеры. Помощники сказочного героя сортируют корреспонденцию «по регионам», а также разбирают по тематике: просьбы, поздравления и социальные письма. По последней категории писем ведется отдельная работа с социальными службами регионов. Основная прибыль идет за счет отправки оплаченных ответных писем и подарков от Деда Мороза, экскурсионных услуг и производства полиграфической продукции.

# ВОЛОГДА

## ВОЛОГОДСКАЯ

НАТАЛЬЯ  
УЛЬЯНОВА

**Н**овейшая история «Вологодского масла» представляет собой постоянную борьбу за место в потребительской корзине. Этот продукт — пожалуй, самый известный бренд области. Но популярность сыграла с ним злую шутку: редкий невологодский масложировой комбинат на территории Российской Федерации не выпускал «Вологодское масло». Местное правительство вместе с производителями не один год билось за то, чтобы закрепить его за областью. Проблема в том, что в советское время «Вологодское масло» потеряло свою исключительность, став достоянием ГОСТа, следуя которому его имело право выпускать любое предприятие страны. Что многие комбинаты с успехом и делали вплоть до последних нескольких лет. В 1998 году вологодский ФГУП «Учебно-опытный молочный завод» зарегистрировал наименование места происхождения товара «Вологодское масло», однако ГОСТ оставался в силе вплоть до 2010-го. Отменить его помогло заключение научного института ВНИИСМ, расположенного в Угличе: институт доказал, что вологодское масло обладает целым рядом уникальных свойств, вызванных спецификой местной флоры, которая влияет на состав кормов для вологодских коров и обеспечивает свойственный вологодскому маслу ореховый вкус. После отмены ГОСТа право на производство масла получили все семь предприятий области, которые к тому времени уже выпускали этот продукт. Сейчас, сообщают в Гильдии вологодских маслоделов, на производство «Вологодского» нацелилось еще одно областное предприятие. Однако получить разрешение довольно сложно. Все зависит от местного департамента сельского хозяйства и продовольственных ресурсов, который выдает технические условия (ТУ) на производство «Вологодского масла». Для этого предприятие на протяжении нескольких лет должно доказывать, что выпускает «то самое» по своим вкусовым характеристикам масло, притом что использовать бренд оно

«Вологодское масло из Вологды», которое потребитель видит на полках магазинов, — это отголосок войны, которую ведут вологжане с покушающимися на их старинный бренд недобросовестными конкурентами. С контрафактом они уже расправились, теперь принялись за марки, «сходные до степени смешения». Поэтому приходится иногда делать «масло масляным».

не может. Впрочем, и за «действующими» производителями власти тоже пристально наблюдают, регулярно производя контрольные закупки и отправляя масло на анализ в угличский институт. Если качество подкачает, у предприятия могут отозвать ТУ. Пока подобных прецедентов не было: производители заинтересованы в том, чтобы следить за качеством и не потерять право пользоваться брендом, который им дался такой дорогой ценой.

Главной своей проблемой вологжане считали не столько размывание бренда, сколько неудовлетворительное качество у конкурентов, которые мало того что выпускали продукцию без орехового привкуса, так еще и сдабривали ее жирами растительного происхождения. Да вдобавок ухитрялись продавать ее на территории самой Вологодской области!

После того как маслоделам удалось добиться отмены нормативного документа ГОСТ 37-91, контрафактный товар с наименованием «Вологодское масло» в торговле практически исчез. По крайней мере, на территории области упаковка с заветными словами уже не встречается. Сейчас конкуренты покушаются на бренд не впрямую. Как объясняет исполнительный директор Гильдии вологодских маслоделов Алексей



Дубовой, своей тактикой недобросовестные участники рынка избрали выпуск товара с этикеткой, схожей до степени смешения с наименованием «Вологодское масло». Среди таких марок в Гильдии называют «Вологодское кружево», «Вологодское подворье», «Вологодское деревенское», «Вологодское утро», «Вологодское золото» и многие другие. «Эти названия наносятся на этикетку таким образом, чтобы покупатель в первую очередь увидел словосочетание «Вологодское масло», — клеймит Дубовой недобросовестных конкурентов. — Для этого производители используют соответствующие размеры шрифта, цвет букв, этикетки... При этом некоторые словосочетания зарегистрированы ими в Роспатенте в качестве товарных знаков». Среди обилия подделок встречаются и особо креативные примеры. В частности — «Масло Бологодское», которое фасуют в Ставропольском крае. Как объясняет Дубовой, при написании слова «Бологодское» используется псевдостарославянское начертание букв, которое фактически превращает прописную букву «Б» в «В». Гильдия маслоделов тщательно отслеживает появление подобных марок, и за последние годы ей уже удалось добиться прекращения правовой охраны двух из них — «Вологодское золото» и «Вологодские узоры», а также привлечь к административной ответственности Южский молочный завод (Ивановская область) за производство сливочного масла с названием «Сливочное масло «Традиционное» по заказу ООО «Вологодское». На очереди у юристов Гильдии — «Масло Бологодское».

Борьба за чистоту марки, видимо, будет только усиливаться по мере роста популярности бренда. Но вологжане работают на опережение: немногим более десяти лет назад правительством области был зарегистрирован «зонтичный» товарный знак «Настоящий вологодский продукт», который также стал частью «масляных» этикеток от нескольких производителей.

БЖ

Бренд «Вологодское масло», который получил широкую популярность во времена СССР, имеет дореволюционные корни. Рецептuru масла изобрел Николай Верещагин, старший брат художника-баталиста Василия Верещагина. Будущий маслодел изучал ведение молочного хозяйства в Европе и в конце 1860-х годов организовал артельные сыроварни в Вологодской, Новгородской, Ярославской и Тверской губерниях, куда привез европейских специалистов для обучения русских мастеров. В 1870 году на Всемирной выставке по молочному хозяйству в Париже он обратил внимание на масло из Нормандии с ярко выраженным вкусом и ореховым привкусом. Это масло вдохновило его на изобретение нового способа приготовления. В 1871 году Верещагин и семья Буманов организовали первый маслодельный завод в деревне Марфино Вологодской губернии (ныне — Молочное). Верещагин предложил делать масло из сливок, нагретых до высокой температуры, и это позволило получить легендарный «ореховый» привкус. Новый вид масла Верещагин назвал «парижским», а в других странах мира его именовали «петербургским», так как оно экспортировалось из этого города. «Вологодским» же его стали называть уже в советское время.

# КРУЖЖЕВНОЕ НАСЛЕДСТВО

НАТАЛЬЯ  
УЛЬЯНОВА

## КАК ВОЛОГОДСКОЕ КРУЖЕВО ПЫТАЕТСЯ ПОВЕРНУТЬ ИСТОРИЮ ВСПЯТЬ И СНОВА СТАТЬ МОДНЫМ БРЕНДОМ

**В**ологодское кружево — первый из брендов, зародившихся на вологодской земле и получивших массовое распространение еще в Российской империи. К 1912 году на Вологодскую губернию приходилось 39,5% всех кружевниц России. В советское время традиции кружевоплетения не были утрачены. Волкружевосоюз, созданный в Вологде в 1930 году, объединил 50 профильных артелей, в которых в общей сложности работало 40 тысяч мастериц. В 1960-е годы артели были упразднены и реорганизованы в пять фабрик, которые вошли в Вологодское кружевное объединение «Снежинка». Перестройку традиционный вологодский промысел пережил с гораздо большими потерями, чем революцию. Достаточно сказать, что в 1990-е некогда крупное предприятие потеряло почти 80% своего персонала. Однако в таком компактном виде ему удалось пережить трудные времена, и к настоящему моменту ЗАО «Снежинка» довольно крепко стоит на ногах. Сейчас это малое предприятие, которое состоит из двух площадок — швейного и кружевного производства. По информации компании, оборот кружевного предприятия в 2014 году составил 40 млн рублей. Год на год не приходится, но в последнее время продажи довольно стабильны: для подобного производства большим достижением является то, что оно себя окупает. Есть дотации из федерального бюджета, однако генеральный директор компании Мария Агапова называет их скорее «приятным новогодним подарком», чем существенной помощью, критичной для показателей предприятия.

В «Снежинке» работает сотня сотрудников; ровно столько же вынесено за пределы штата. Как объясняет Агапова, специфика отрасли исторически предполагает надомную работу, которая была отменена лишь в советское время: «Здесь мы скорее подстраиваемся под возможности работниц, а далеко не все они могут выходить на полный рабочий день, поскольку у многих маленькие дети». С точки зрения гибкости управления персоналом старинное предприятие кажется невероятно продвинутым и социально ответственным. Так, на своих деревенских участках по просьбе трудящихся (штатных работников!) компания отпускает персонал на все лето. За это женщины берут обязательство выполнять двойную норму в другие сезоны. «У многих наших сотрудниц огороды,

домашний скот, — объясняет гендиректор «Снежинки». — А как известно, лето весь год кормит — поэтому здесь мы находим компромисс».

Сегодня уровень конкуренции несравним с тем временем, когда вологодское кружево находилось в зените своей славы. Но и сейчас предприятию удается удерживать свой специфический рынок. Спрос нестабилен, однако случаются и приятные неожиданности: например, с начала этого года продажи компании уже превысили показатели первых месяцев 2014-го. «Вероятно, это связано с процессами импортозамещения, — размышляет Мария Агапова. — Тем более что нам удалось сохранить цены прошлого года». И это притом что импортного сырья предприятие использует достаточно: почти все ткани и половину используемых для кружев ниток. Однако в кружеве стоимость сырья составляет всего 1% от себестоимости товара, все остальное — это труд кружевниц. Иными словами, использование деталей из кружева одновременно создает предприятию конкурентное преимущество и обеспечивает добавленную стоимость продукта, а с другой стороны — позволяет компании сохранять свои цены.

Компания производит и кружево ручной работы, и машинное, которое, впрочем, мало чем отличается от изделий, сплетенных вручную. Все дело в том, что предприятие до сих пор работает на старых машинах советского периода, которые составляют 70% парка оборудования. Конечно, техника постепенно обновляется, однако на старых машинах сотрудницы компании работают с большим удовольствием. С одной стороны, они ломаются намного реже, чем новые китайские и даже японские, с другой — именно за счет своей нетехнологичности они способны выдавать кружева, предельно напоминающие ручную работу. «Даже наше машинное кружево сильно отличается от того, что выпускается на современном оборудовании, и очень похоже на гипюр<sup>1</sup>», — замечает Мария Агапова. То, что делается вручную — обычно представляет собой готовый

**1** Сорт кружев с выпуклым рисунком узора. Машинные технологии производства гипюра уже появились, однако их качество сильно уступает ручной работе.



# САММИТ ИНДУСТРИИ RETAIL BUSINESS RUSSIA & CIS 2015

Москва, 24–25 сентября, Центр Международной Торговли



1000 ПЕРВЫХ – ВМЕСТЕ! В НОВОМ ФОРМАТЕ:

## Клуб РЕГИОНОВ

+ ВЫСТАВКА. ВПЕРВЫЕ НА САММИТЕ:  
**Private Brands Russia 2015!**

ЭКСПО потребительских товаров для производства собственных брендов современными сетями.  
Более 100 уникальных производств!

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

**БИЗНЕС**  
журнал

ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ:

Ирина Чиннова  
iren@b2bcg.ru



СТАТЬ СПОНСОРОМ:

Елизавета Носенко  
Elizaveta@b2bcg.ru



+7 (495) 785-22-06

info@b2bcg.ru

www.b2bcg.ru

http://app.b2bcg.ru/

На правах  
рекламы 16+

**BBCG**  
B2B Conference Group

конечный продукт. А машинное кружево главным образом используется как фрагмент будущих изделий — его отправляют на производство, где шьется верхняя одежда, белье, столовое белье и т. д. Остальная часть машинного кружева пользуется огромным спросом на довольно специфическом рынке — рукоделия. Как объясняет Мария, сегодня декоративно-прикладным творчеством увлекается много людей, особенно модно шить кукол. И здесь Вологда способна предложить эксклюзивный товар: помимо особой техники плетения, это кружево отличает большая палитра. Подобным спектром могут похвастаться лишь единицы компаний в мире. Свои кружева, а также готовую продукцию «Снежинка» продает через собственные магазинчики в Вологде и отгружает заказчикам из торговых сетей других регионов. На Вологодчине остается всего треть всех изделий. Основные потребители на домашнем рынке — туристы и администрация области, которая является постоянным клиентом «Снежинки»: закупает различные изделия на подарки и презентационные материалы. За пределами области спрос постоянно меняется, и тенденции отслеживать гораздо сложнее. К примеру, некогда самые большие объемы продаж приходились на Москву, однако сейчас больше всего заказов идет с Дальнего Востока. Можно предположить, что не последнюю роль здесь играет близость к Китаю, однако пока иностранные рынки «Снежинка» всерьез не рассматривает. По крайней мере с Европой торговые отношения не сложились. Как поясняет Агапова, экономный европейский клиент воспринимает изделия ручной работы как предмет искусства, но не как товар. Так что пока главная цель — вернуть себе позиции общенационального бренда, сделать продукт хорошо известным за пределами области.

Чтобы оставаться привлекательным брендом не только для старшего поколения, предприятие в последнее время делает большую ставку на молодых дизайнеров, всячески стараясь подтолкнуть их творческий поиск в направлении использования кружева при создании коллекций одежды. «Мы сохраняем баланс между традициями и новыми тенденциями, без учета которых невозможно удерживать внимание целевой аудитории, — объясняет Мария Агапова. — Ни один бренд не может состояться настолько, чтобы исчезла необходимость вкладывать в него и вносить изменения. Вологодское кружево только потому и существует, что когда-то в него было вложено очень много сил. Продолжают свою жизнь далеко не все бренды. Даже от Древней Греции осталось не так уж и много. Прежде всего, наверное, Олимпийские игры, которые и существуют до сих пор благодаря тому, что этот бренд постоянно развивается за счет средств и усилий всех стран мира».

Единственная опасность, которую видит для развития предприятия его глава, — это общество потребления. Проблема в том, что компания находится в единой конкурентной среде с машинным производством, которое с точки зрения ценообразования всегда выигрывает у любого промысла. «Тенденция рынка — покупать дешево, много и непрерывно, — объясняет Агапова. — А подобные ориентиры не соответствуют идеологии традиционных промыслов, которые проповедуют совсем иные ценности. Нам важно делать так, чтобы в обществе всегда оставалось стремление к чему-то особенному, имеющему уникальную ценность, что будет служить долго и даже передаваться по наследству. Сегодня это вызов для всех традиционных промыслов: нам приходится выживать в конкуренции с одноразовыми вещами».

БЖ



Кружева, сохранившиеся в Вологде до наших дней, датируют XVII веком. Эти изделия слыли безумно дорогими: изначально их делали из льняных нитей, которые предварительно обвивали тончайшими «ворсинками» из золота или серебра — канителями (современное слово «канитель» происходит именно отсюда и отражает трудоемкость процесса).

Говоря современным языком, вологодское кружево вышло на массовый рынок в конце XVIII столетия, после того как вологодские кружевницы познакомились с заграничным нитяным кружевом, которое было более доступным по цене, поскольку изготовлялось из простых льняных, хлопчатобумажных и шелковых нитей. История запомнила имя вологодской кружевницы Анфии Брянцевой, которая в 1840-е годы разработала новую технику плетения штучных изделий — «вологодский манер», — которой затем обучила мастериц Вологды и окрестных деревень. Именно вологодские кружевницы, вооруженные новой техникой плетения, и создали славу местному кружеву: новомодные галстуки, накидки, воротники покорили города и страны. Выходит, региональный бренд — это уникальные люди в купе с уникальным продуктом и технологией?



# Форум Регионов России 2015

Здание Общественной палаты РФ  
Россия, г.Москва, Миусская площадь д. 7 стр.1

## 8 апреля 2015г.

Телефон: **8(495) 225-92-32**  
Сайт: [forumрегионов.рф](http://forumрегионов.рф)  
Аккредитация СМИ: [pr@forumreg.ru](mailto:pr@forumreg.ru)

Форум ставит цель продемонстрировать инновационный потенциал регионов России, возможности и проекты региональных компаний-инноваторов, найти решения по реальному улучшению их взаимодействия с институтами развития, выстраиванию эффективной работы «инновационных лифтов» и благоприятной институциональной среды для поддержки и развития инноваций на уровне регионов.

В 2015 году Форум будет посвящен формированию предложений по ключевым вопросам инновационного развития регионов, поставленных 4 декабря 2014 года Президентом РФ В.В. Путиным в Послании Федеральному Собранию РФ, а также решению задач, обозначенных 19 декабря 2014 года Председателем Правительства РФ Д.А. Медведевым на заседании президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России.

Результатом Форума регионов России станет выработка решений по проблемам взаимодействия федеральных и региональных органов власти, научных деловых кругов, представителей гражданского общества в области реализации курса модернизации и поиска новых подходов к поддержке инноваций и увеличению спроса на них.



Форум начал свою работу **в 2010 году**



Представители более **60-ти регионов** присутствуют ежегодно

Более **1000 представленных проектов**



Более **4000 участников** посетили Форум

Более **50 постоянных информационных партнеров**



Более **100 журналистов ведущих СМИ** освещают мероприятие ежегодно

Более **200 презентаций участников**



Более **25 экспертных дискуссий** ежегодно

Организаторы:



**СОВЕТ ФЕДЕРАЦИИ**  
ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ОБЩЕСТВЕННАЯ ПАЛАТА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Информационный партнер:

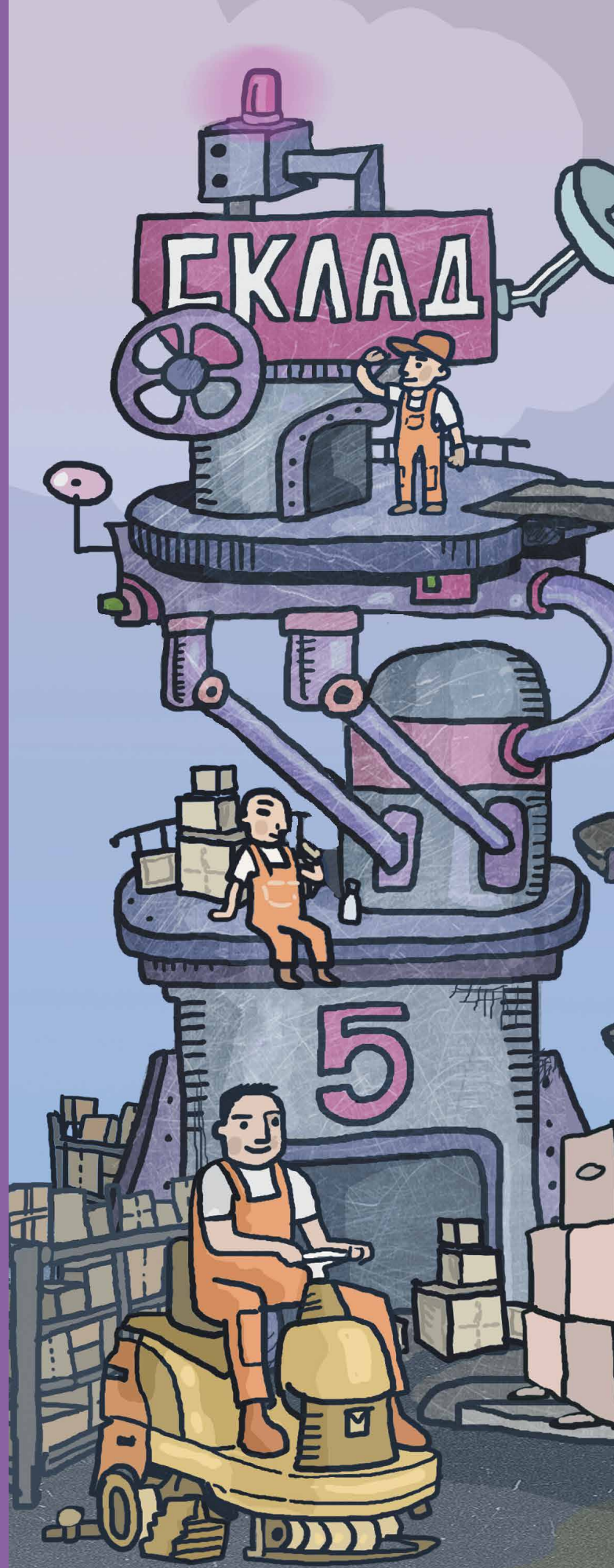
**БИЗНЕС**  
журнал

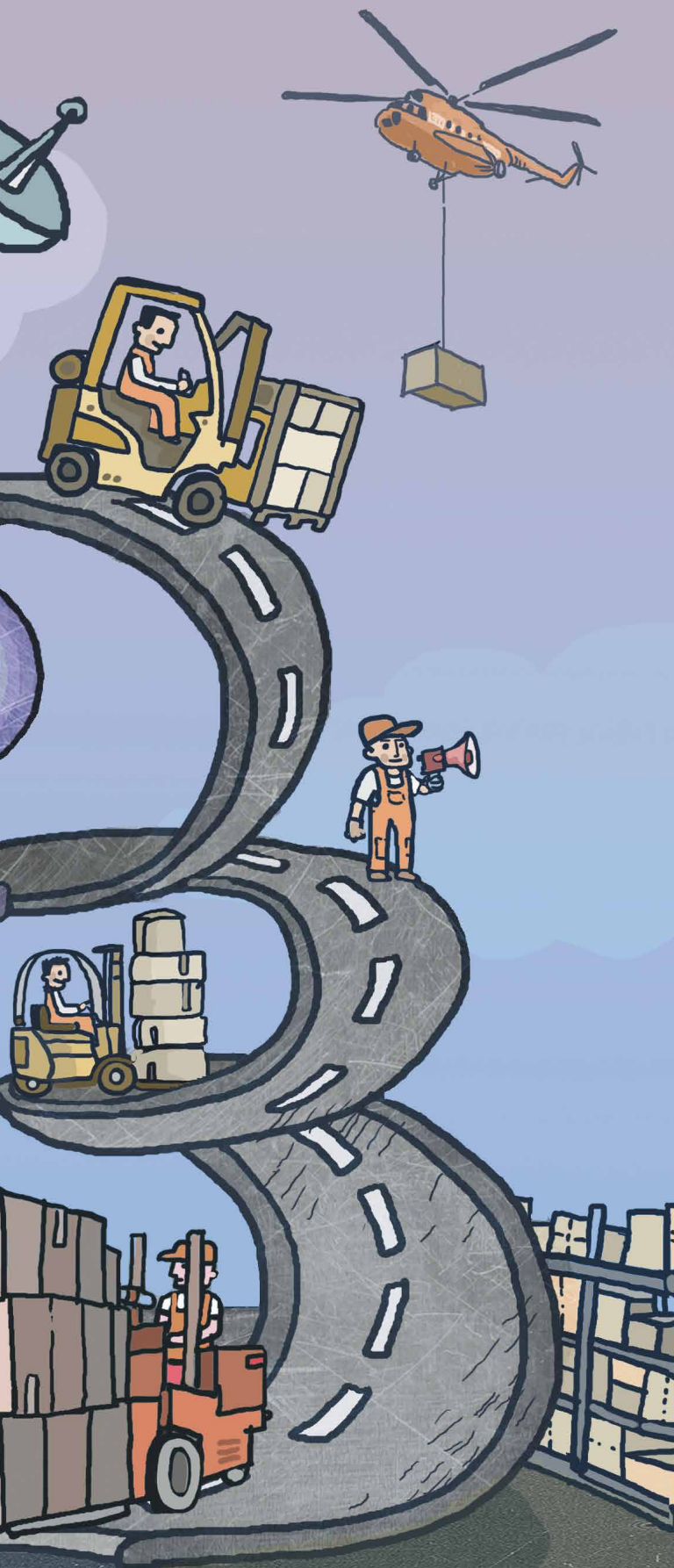
# СКЛАДНО И ЛАДНО

СЕМЬ ТЕХНОЛОГИЙ,  
КОТОРЫЕ НАШЛИ  
СЕБЕ МЕСТО  
НА СКЛАДЕ

ОЛЬГА  
ШАТАЛОВА

Работа складского хозяйства обычно скрыта от глаз посторонних. Между тем именно *складская логистика становится полигоном, где в первую очередь находят полноценное коммерческое применение многие новые технологии.* Дополненная реальность, компьютерное зрение, робототехника, точное позиционирование, большие данные — все это уже помогает эффективно хранить, распределять, комплектовать и отпускать товары со склада.





**Ш**тих- и QR-коды изначально придумывались для системы складской инвентаризации, а серийные автоматические тягачи, перевозящие тележки с грузом, стали колесить по складским комплексам задолго до того, как беспилотный гугломобиль проехал свои первые километры по автодорогам. Так что немало технологий пришли в нашу жизнь напрямик «со склада».

В «умных» кладовках компаний используется немало любопытных хайтек-инструментов. И, кстати, российские разработчики таких технологических решений подчас не отстают от зарубежных.

## **1 БЕЗВОДИТЕЛЬСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Автомобили без водителя на дорогах общего пользования еще не скоро станут обыденностью, зато на продвинутых складах интеллектуальные автопилоты трудятся уже вовсю. В России разработкой подобных систем занимается стартап RoboCV (резидент «Сколкова»). Его основатель Сергей Мальцев — выходец из российского проекта «Селеноход», целью которого было создание лунохода для участия в конкурсе Google Lunar X Prize с призовым фондом в \$30 млн. В 2013 году российская команда сошла с дистанции, поскольку не нашла денег на создание летного образца. Однако «лунные» наработки пригодились Мальцеву на Земле — для производства «складоходов». Разработанная RoboCV система X-Motion позволяет «прикрутить» интеллектуальный автопилот к существующему складскому транспорту.

Опробовать техническую новинку решились на заводе Samsung в Калужской области. Благодаря усилиям специалистов из RoboCV шесть единиц складской электрической техники обрели способность самостоятельно перемещаться в пространстве. Компьютерное зрение тягачам обеспечили лазерный сканер и видеокамеры. Сканер позволяет распознавать объекты и предупреждает случайные столкновения роботранспорта во время движения. Видеокамеры, в свою очередь, считывают штрихкоды и специальные метки. Вся информация с сенсоров и датчиков попадает в «мозг» автопилота — компьютер, установленный на борту тягача. Все это позволяет автопилотируемому складскому транспорту самостоятельно находить нужные стеллажи и паллеты, а также избегать столкновения с предметами и людьми. При этом компьютерный «мозг» выбирает наиболее оптимальный путь к цели. Автопилот «заточен» на выполнение стандартных, рутинных действий. На случай возникновения необходимости совершить какую-либо нестандартную операцию предусмотрено отключение автопилота, чтобы ее мог выполнить водитель-человек.

Пока стартап предлагает решения для установки автопилота на три типа складской техники — тягач, паллето перевозчик и подборщик заказов. Автопилотирование техники, обеспечивающей вертикальное перемещение груза (вроде узкопроходного штабелера), — задача посложнее — из-за более высоких требований к уровню безопасности. Однако и здесь стартаперы уже близки к тому, чтобы предложить готовый продукт.

Решений в сфере автопилотирования складского транспорта немало и за рубежом. Недавно немецкая фирма STILL (один из крупнейших в мире производителей вилочных погрузчиков) представила разработку под названием iGo Easy,

за которую получила приз в номинации «Автоматически управляемые транспортные средства» премии IFOY Award 2014. Автоматическими погрузчиками, оборудованными комплексом iGo Easy, можно управлять с помощью планшетного компьютера после установки на него специального приложения: ставить задачи, корректировать действия, следить за выполнением.

## 2 РОБОТОТЕХНИКА

Американский онлайн-ритейлер Amazon свой вариант склада будущего уже построил в городе Феникс (США) и продемонстрировал восхищенной публике в прошлом году. Совсем без участия человека здесь не обходится (в комплексе работает полторы тысячи служащих), но роль складских рабочих и частично грузчиков на предприятии выполняют роботы модели Kiva и Robo-Stow. Первые, маленькие и плоские, перемещают паллеты с товарами; вторые, схожие с гигантской рукой, производят манипуляции с крупногабаритной продукцией. Как уверяют представители Amazon, роботы могут разгрузить машину за тридцать минут без вмешательства человека, в то время как «живые» грузчики справляются с этой задачей за два-три часа.

Кстати, вся эта робототехника у Amazon — собственного производства. Три года назад ритейлер приобрел за \$775 млн компанию — разработчика робосистем Kiva Systems. И за прошедшее время «дочка» произвела для центров исполнения заказов (коих у Amazon на территории США десять) в общей сложности 15 тыс. складских роботов.

А что если изначально проектировать и строить склад как единый роботизированный комплекс, которому даже не требуется никакой специализированной складской техники «внутри»? Таких складов-автоматов в мире существует уже немало. Поскольку пребывания человека непосредственно в зоне хранения не предполагается, пространство там можно организовать максимально оптимальным способом — например, в виде многоярусных конструкций (этот принцип компоновки склада известен как High Bay).

Что представляет собой подобный склад-автомат? Как правило, это высотное здание (до 50 метров), позволяющее разместить внутри 25–30 ярусов для хранения паллет. Между стеллажами остается узкий проход, где перемещаются только автоматизированные краны. Их задача — принимать паллеты в зоне приемки-выдачи и укладывать на полки склада, а также выполнять обратные операции. «Непосредственно в работе по постановке или снятию товара со стеллажей человек не участвует, есть только технические сотрудники, которые обслуживают весь этот автоматизированный комплекс», — поясняет Сергей Ступарь, начальник проектного отдела компании Itella в России (бизнес-подразделение финской государственной компании Posti Group). Компания активно использует компоновку High Bay на своих складах в Финляндии. Автоматизированный кран способен перемещаться между стеллажами со скоростью до 250 м в минуту по горизонтали и 80 м — по вертикали. Таким образом, он сможет складировать или выдать до 200 паллет в течение часа при длине ряда более 100 м. И это не единственный плюс технологии. Благодаря многоярусности и «скупченности» стеллажей такие склады даже при большой вместительности занимают очень скромную площадь.

## 3 УДАЛЕННЫЙ МОНИТОРИНГ

Не только складской транспорт и полки нуждаются в автоматизации. Иногда поставленный на технологические рельсы процесс мониторинга условий хранения и сохранности товара способен сберечь компании деньги и время. Российское подразделение французской сети гипермаркетов «Ашан», например, внедрило на своем складском комплексе в поселке Томилино Московской области технологическую платформу по удаленному контролю и управлению условиями хранения, чтобы снизить потери от порчи фруктов и овощей. Платформа «Свежие продукты» была внедрена в партнерстве с компаниями «Термокул» (российский оператор рынка инженерных систем холодоснабжения) и Danfoss (датский производитель холодильного оборудования). Сотрудники получили удаленный доступ к информации о температуре, влажности, наполненности камер, а также возможность менять параметры работы холодильного оборудования в зависимости от ситуации. В результате это позволило снизить объем возврата скоропортящихся продуктов почти в десять раз — с 20 процентов до двух-трех. Помимо этого, удаленное управление холодильными камерами уменьшило энергопотребление склада. За год было сэкономлено 1,39 млн кВт•ч. В денежном эквиваленте это составило около 5,5 млн рублей. Успехи по экономии электроэнергии были даже отмечены на конкурсе Национального объединения проектировщиков: склад в Томилине удостоился звания самого энергоэффективного.

## 4 ДОПОЛНЕННАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

У корпорации Google не все ладится с очками дополненной реальности: в начале 2015 года она изъяла Google Glass из продажи без объяснения причин, а потом заявила о полном перезапуске проекта — то есть о начале разработки девайса с нуля. Зато в складском хозяйстве идея очков дополненной реальности оказалась как нельзя кстати и принята на ура: ведь руки у складского работника и комплектовщика заказов по возможности должны быть свободны, и при этом ему важно иметь перед глазами массу нужной информации.

Логистическая компания DHL недавно «развязала» руки сотрудникам своего склада в Нидерландах, раздав им очки дополненной реальности Vuzix M100. Для технологичного аксессуара написали специальное приложение, которое значительно облегчает выполнение заданий. Теперь комплектовщику заказов достаточно лишь взглянуть на список позиций сквозь очки — и устройство нарисует ему маршрут между стеллажами и укажет нужную полку. Кроме этого, очки сканируют информацию о продукте и подсказывают, в какую ячейку необходимо его положить. Такой подход к комплектованию значительно экономит время. Рабочему достаточно следовать подсказкам программы, чтобы быстро и безошибочно выполнить свою работу.

## 5 СИНТЕЗ И РАСПОЗНАВАНИЕ РЕЧИ

Еще один способ «освобождения рук» складских рабочих — внедрение на складе технологии pick-by-voice (от англ. «собери-с-голоса»), которая использует технологию синтеза и рас-

познавания речи. Система формирует задание для каждого комплектующего в голосовой форме. Сотрудники же носят на поясе небольшое приемно-передающее устройство и гарнитуру с наушником и микрофоном. Услышав команду, работник подтверждает ее получение ответом в микрофон. «Система голосового подбора диктует сотруднику данные хорошо поставленным голосом, — объясняет Сергей Ступарь из компании Itella. — Технология Pick-by-voice применяется как вместо бумажного пикинг-листа, так и вместо сканера. Известно, что на голосовые задания человек реагирует лучше, чем на письменные указания». В большинстве случаев даже дефекты речи у сотрудника — не препятствие для понимания системой его ответов.

Опыт внедрения системы голосового подбора на нескольких российских складах компании Itella показал, что трудозатраты на выполнение операций сотрудниками сокращаются на 26% по сравнению с применением обычных, «бумажных» технологий.

## 6 «УМНАЯ» ТЕЛЕЖКА

Труд складского работника, как правило, строго регламентирован и однообразен. Изо дня в день ему приходится выполнять повторяющиеся операции. Долгое время сохранять внимание и концентрацию на задаче практически невозможно, оттого велик риск ошибок. Уставший за смену комплектующий заказов может с легкостью перепутать товары.

Чтобы свести к минимуму возникновение ошибок и влияние человеческого фактора, французская Valea Group предложила использовать «интеллектуальную» тележку и не менее «умный» погрузчик, которые оснащены взвешивающими механизмами и могут подключаются по Wi-Fi к системе управления складом. Что это дает? Технике «известно», какой именно заказ комплектуется в данный момент и каков вес каждой единицы хранения, с которой она имеет дело. И если комплектующий положит в тележку неправильный товар, то техника обнаружит ошибку по весу и оповестит работника о промашке. Контроль правильности выполнения задания происходит в режиме реального времени. Собственно говоря, запрограммировать складской транспорт можно как на сборку сложных заказов, так и на подбор тех, что состоят из одного вида товара.

Разработка пришла по душе российскому подразделению французской логистической компании FM Logistic. На складах предприятия каждого работника укомплектовали такой «интеллектуальной» тележкой.

## 7 АККУМУЛЯТОРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Российская компания Energy8, входящая в группу Drive Electro, решила заново изобрести такую привычную складскую технику, как погрузчик. Слабое место электрокаров (не только работающих на складе, но и вообще) — аккумуляторные батареи. По подсчетам Energy8, 95% всех поставляемых в Россию погрузочных машин до сих пор оснащено устаревшими свинцово-кислотными и гелевыми аккумуляторами. У них масса недостатков: взрывоопасность, высокие расходы на обслуживание, большой вес и относительно малая

емкость, не обеспечивающая достаточный запас хода. В свою очередь, компания предлагает амбициозное решение — заменить морально устаревшие аккумуляторы на литий-ионные. Именно такие батареи используются в большинстве мобильных устройств. Однако только инженеры компании Energy8 смогли адаптировать «мобильные» аккумуляторы для работы в погрузчиках.

Что это дало складскому бизнесу? Во-первых, литий-ионные батареи совершенно безопасны. Во-вторых, технология энергоэффективна. Литий-ионные батареи заряжаются значительно быстрее и дольше держат заряд. И в-третьих, для зарядки новых аккумуляторов не требуется специальный персонал и зарядные комнаты. А это существенная экономия. Зарядить электропогрузчик — не сложнее, чем обычный мобильный телефон.

Технология появилась в России лишь несколько лет назад благодаря стараниям компании Energy8. Впрочем, и в мире она тоже только-только начинает развиваться. В 2013 году фирме удалось продать лишь 11 литий-ионных аккумуляторов, в 2014-м — 51. В Energy8 надеются, что этот год принесет продажи как минимум 200 батарей. Ее клиентами уже стали такие компании, как «Ашан», «Коркунов» и «Данон». Как утверждает разработчик решения, рано или поздно эта технология полностью вытеснит с рынка все прочие аккумуляторы. Это лишь вопрос времени.

БЖ

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ  
ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛА»!



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

промокод  
**BUSINESS2015**

\*Зарегистрируйтесь на сайте [MOEDELO.ORG](http://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



# А ПОГОВОРИТЬ?

Мотивировать персонал словом — это недорого. Однако **коммуникации руководителя компании с коллективом — настоящее искусство**, которым владеют немногие и значение которого в кризис многократно возрастает.

**С**тоит признать: российские компании в массе своей поднаторели в мерах антикризисного реагирования и не допускают былых ошибок. Когда дело доходит до сокращения персонала, увольняют вдумчиво и взвешенно — при этом компания сжимается, концентрируется, но сохраняет свой потенциал. Выбор кандидатов на увольнение подчиняется закону естественного отбора: выживают сильнейшие, и именно они способны помочь компании выстоять. Больше всего увольнения грозят «надстройке», которая в кризис создает избыточную нагрузку для компании. Под сокращение попадают отдельные позиции в топ-менеджменте, отделах стратегии, маркетинга, развития. «Базис», к которому можно отнести всех, от кого напрямую зависит генерирование денежных потоков (производственный персонал, отдел продаж), если и сокращается, то лишь в незначительной степени.



Угроза увольнения хорошо тонизирует коллектив, однако на мотивации страхом компания далеко не уедет. Возможности руководства использовать материальные стимулы в кризис резко сокращаются, так что приходится все больше полагаться на нематериальные. Вот тут-то управляющие и начинают интуитивно пользоваться чудесным и даровым инструментом, которым в более благополучные времена частенько пренебрегали, — «простым человеческим общением», при этом расширяя круг своих обычных коммуникаций вплоть до рядового персонала. Решение верное, однако общение руководителя с коллективом должно подчиняться своим правилам.

## РАЗГОВОРЧИКИ В СТРОЮ

Беседы с подчиненными — один из самых эффективных проводников мотивации, однако и здесь невозможно обойтись без сценария: нужно хорошо понимать, что, в какой последовательности и в какой момент «вбрасывать» в коллектив.

Для начала же можно диагностировать состояние коллектива: какая часть людей сохраняет приверженность компании, а какая готова с ней расстаться. Антикризисные меры на предприятии обычно болезненны, и на этой почве легко формируется «оппозиция» по отношению к руководству, причем ее действия могут оказаться очень деструктивными для бизнес-процессов и общего морального духа. Как этого избежать?

В антикризисном управлении есть довольно нетривиальный способ, позволяющий разрешить проблему протестных настроений. Руководство должно описать людям реальное положение дел, объяснить, что происходит с компанией, и предложить в течение нескольких дней (например, трех) решить для себя, готовы ли они остаться, чтобы пережить тяжелые времена вместе, или предпочитают уйти. Сам факт того, что каждый сотрудник делает осознанный выбор, здорово укрепляет моральный дух и служит сильнейшим мотиватором для остающихся. Разумеется, этот способ таит в себе определенные риски, но они оправданны: в организации остаются только мотивированные люди, сохраняющие приверженность компании.

На какие базовые идеи руководитель компании (а вслед за ним и начальники отделов, проводящие ту же самую идеологию) должен опираться? Прежде всего нужно иметь в виду, что в нестабильные времена люди подвержены паническим настроениям. Более плотное общение с руководством само по себе оказывает успокаивающее действие. Однако важна и содержательная сторона этого общения. Огульные уверения в безоблачном «завтра» и безосновательные посулы выплатить или даже повысить зарплату — не проходят. Руководитель ни при каких условиях не должен лгать. Он может что-то недоговаривать, может установить для себя определенные информационные границы, за которые не будет заступать (в конце концов коллективу вовсе не обязательно знать всю финансовую подоплеку), однако в том, что он транслирует коллективу, ему необходимо быть честным до конца. Тем более что ложь персонал считывает моментально — благодаря обострившемуся чутью.

Определенный уровень тревожности в коллективе в кризис все-таки должен сохраняться. В небольших дозах это даже полезно: у сотрудников включаются и начинают работать на благо компании заложенные природой резервные механизмы. Полностью убрав все факторы неопределенности и стресса, мы рискуем ввести коллектив в состояние успокоенности

или эйфории (как компенсаторной реакции на пережитые страхи), а это повредит делу. Очень важно определить точную меру стресса, чтобы он выступал стимулом для людей: человек начнет побаиваться (не бояться!) потерять работу, не выполнить задание, неправильно понять босса — а значит, будет более точным, внимательным и собранным.

## ВИРТУАЛЬНЫЙ ПРЯНИК

Чем хуже становится положение дел в компании и чем выше тревожность в коллективе, тем активнее должно прибегать руководство именно к нематериальным способам мотивации и стимулирования сотрудников. И в этом нет никакого парадокса. Любые экстремальные условия, будь то кризис или война, делают для человека более значимым базовый набор ценностей, которые в пирамиде Маслоу находятся ближе к основанию. Деньги и размер соцпакета уходят на второй план, вперед выдвигается сама возможность выжить и обеспечить благополучие близких — желательно под какие-либо гарантии

**Эффективность бизнеса в кризис нужно поддерживать более активными коммуникациями руководителя с коллективом. Однако если ранее корпоративная культура строилась на лжи и демагогии, эти коммуникации могут и не сработать**

и на как можно более долгую перспективу. Мотивировать начинает уже даже не стабильность, а перспектива стабильности. Именно поэтому устраивающийся на работу специалист, если ему будет предоставлен выбор, в кризис скорее примет предложение государственной организации, чем коммерческой. Пусть оклад будет маленьким — зато будет. Во время кризиса это решающий фактор.

Материальное стимулирование в кризис становится менее эффективным еще по одной причине. Каждый сотрудник постоянно взвешивает на своих внутренних весах две чаши. На одной лежат рабочие перегрузки, которые он испытывает, на другой — его денежное вознаграждение. В периоды рыночной стабильности эти две чаши весов работодателю довольно легко уравновесить, поскольку многие параметры более или менее известны: объем работы, сложившийся на рынке труда уровень оплаты для аналогичных специалистов и т. д. В условиях кризиса все эти параметры становятся неизвестными, возросшую нагрузку на рабочем месте практически невозможно перекрыть адекватным ростом материального вознаграждения (даже если у компании есть ресурсы на это). Добавьте к этому еще девальвацию рубля по отношению к доллару США и рост инфляции, которые мы наблюдаем сейчас, и вы поймете, что ныне творится с внутренними весами ваших сотрудников — и каково им иметь дело с ма-

териальными стимулами, истинный «вес» которых всегда будет величиной спорной.

Зато со стимулами нематериальными все просто. Даже в хаотические времена они имеют постоянную и непреходящую ценность. С их помощью можно даже отчасти компенсировать негативный эффект задержек зарплаты, которые сейчас случаются сплошь и рядом. Подумайте, чем в такой момент вы могли бы поддержать своих людей. Например, вы разрешите

**На мотивации страхом (угроза увольнения) компания далеко не уедет. Возможности руководства использовать материальные стимулы в кризис резко сокращаются, так что приходится все больше полагаться на нематериальные**

им несколько дней в неделю работать удаленно. Или позволите подрабатывать на стороне, используя ресурсы организации.

## ЭЛЕМЕНТАРНЫЕ ЧАСТИЦЫ

Материальные стимулы девальвируются вместе с рублем и снижением его покупательной способности? Самое время апеллировать к былым завоеваниям! Если вы посмотрите вокруг, то наверняка обнаружите немало аргументов, поддерживающих тезис «Размер зарплаты — не главное». Обратите внимание своего коллектива на вещи, которые они давным-давно воспринимают как само собой разумеющиеся. Этот процесс называется «продавать мотивацию». Кто сказал, что нельзя это сделать повторно? Напомните коллегам про бесплатные или компенсированные обеды, даровые чай и кофе, наличие оборудования, удобное расположение офиса и хорошие отношения внутри коллектива. Акцентируйте их внимание на стабильной оплате, наконец. Сделать это наилучшим образом поможет сравнительный анализ: «Да, у конкурентов платят в полтора раза больше, зато в пять раз реже, а не раз в месяц, как у нас!» Наша цель — открыть глаза на те преимущества компании, которых люди давно уже не замечают. То есть все те несокращенные блага, что остались у предприятия. Компания приходит к аскезе и должна привести к ней всех своих людей. В идеале человек научится не только ужиматься в своих собственных потребностях, но и более бережливо относиться ко всем ресурсам организации. А вот эгоистическое стремление во что бы то ни стало удержать



### АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

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

уровень своего дохода может сыграть с работником злую шутку: да, ему пойдут навстречу и повысят зарплату (может быть, даже вдвое), но взамен потребуют выполнять обязанности всех уволенных коллег.

В нематериальной сфере, в отличие от материальной, бессчетное множество мотиваторов. В их числе — мотивация вызова («Ситуация катастрофична, но давайте покажем, на что способны!»), мотивация единства («Только вместе мы — сила!»), мотивация принадлежности, приверженности, служения («Все это время компания служила нам — теперь мы послужим компании!»), мотивация совести, спасения и так далее.

Последовательно проработав «общечеловеческие» мотиваторы, можно обратиться к ценностям более высокого порядка. В их числе профессионализм. Классическая немецкая формула определяет профессионала как человека, способного стабильно выдавать высокие результаты в любых условиях. А значит, кризис — это проверка подлинной мощи человека. К аргументам «высшего порядка» для людей, представляющих собой человеческий капитал, относится понятие «эволюция». Дело в том, что любое испытание, которое случается в жизни человека, дано ему с одной только целью — для развития. И кризис — неизбежное звено эволюционного процесса. Если мы не способны преодолеть какой-то этап — значит, и развития не происходит. Это касается любых сторон жизни, не только работы. Сослужит свою службу и мотивация деятельностью. Именно в кризис человеку бывает проще всего получить проект своей мечты, в то время как у компании появляются дыры, которые требуется закрыть. И вертикальная, и горизонтальная карьера способна принести людям удовлетворение, даже если в деньгах они несколько не выиграют.

Я привела лишь несколько примеров, но арсенал инструментов руководителя для работы с персоналом гораздо шире. В нем бесчисленное множество психологических рычагов, позволяющих мотивировать людей: власть, лидерство, конкуренция, пример других сотрудников... Что же касается людей, ориентированных строго на деньги, то эта категория работников, скорее всего, покинет компанию на стадии «примите решение за три дня».

Если компания будет последовательна в работе со своим персоналом, управляющий не станет лгать и раздавать пустые обещания, сохранит логичность в выстраивании новой системы мотивации — есть большая вероятность, что бизнес сумеет сохранить свою эффективность. Для этого руководителю придется много коммуницировать. От прямой наглядной агитации до общения — как по вертикали, так и по горизонтали.

Все, что мы обсуждали выше, не может работать лишь в одном случае: если ранее корпоративная культура компании всегда строилась на лжи и демагогии, а топ-менеджмент до сей поры «не видел в упор» свой коллектив. Тогда, как искусно ни коммуницируй, сотрудники не поведутся. Как известно из классики, во время кризиса обостряются противоречия между трудом и капиталом, а у людей активизируется весь тот негатив, который накопился за предыдущий период работы. Если компании удастся настроить мотивационные инструменты и сохранить своих людей в тонусе, есть шанс, что ее управляющий окажется в числе тех немногих, кто спустя время будет вспоминать и об этом кризисе как об очередном этапе развития компании, а не истории своего краха.

# НОВАЯ ФРАНШИЗА: ДЕЛАЕМ САМИ

ИВАН  
ОТКИН

## О ЧЕМ СЛЕДУЕТ ПОДУМАТЬ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ СТАНОВИТЬСЯ ФРАНЧАЙЗЕРОМ

**П**ро российский франчайзинг вполне можно сказать, что он достиг совершеннолетия: с момента выхода на рынок первого отечественного франчайзера минуло уже более двадцати лет.

Как и полагается, первопроходцы наделали массу ошибок, тем более что многие из них в ту романтическую эпоху зарождавшегося капитализма даже не были знакомы с понятием «франчайзинг» и, по сути, заново его изобретали. Тем интереснее разбирать сегодня их кейсы.

### СНЫ О ФРАНШИЗЕ

Одной из самых ярких ранних российских франшиз была «Дока-пицца» — проект ставшего впоследствии известным предпринимателя Владимира Довганя. Это типичная пост-рестроенная история начала 1990-х: инженер-машинист-строитель Довгань, уволившись с АвтоВАЗа, где он занимал должность начальника участка, учредил собственное дело и занялся производством технологических линий для выпуска картофельных чипсов и приготовления пиццы. Сначала это был кооператив «Пландем» (давайте оценим дерзость названия, произведенного от лозунга «Планируем делать миллионы!»), затем — научно-производственная фирма «Дока».

Стоит упомянуть, что в то время российский потребитель в массе своей с пиццей был знаком еще нетвердо (некоторые называли ее «итальянским сырным пирогом»), да

и опытных предпринимателей от общепита вокруг было негусто. Продавая свои технологические линии для пиццерий, Владимир Довгань быстро столкнулся с тем, что ему приходится не только подолгу объяснять, что такое пицца и как ее делать, но и учить людей бизнесу. Оставалось сделать еще один шаг вперед: «упаковать» все это знание вместе с брендом и оборудованием под ключ в некую бизнес-концепцию — и начать ее тиражировать. Соратникам предприниматель потом рассказывал, что вся бизнес-концепция «Дока-пиццы» до мельчайших подробностей приснилась ему однажды ночью.

Как бы то ни было, в 1993 году «Дока» полностью поменяла сбытовую стратегию: партнерам стали предлагать технологические линии собственного изготовления (они тогда стоили \$12–15 тыс.) вместе с расходными материалами (фирменные салфетки, одноразовая посуда, коробки и т. д.), рецептурой, консультациями по ведению бизнеса и правом использовать товарный знак «Дока-пицца». Паушального взноса не предполагалось, плата за использование бренда составляла фиксированную сумму — \$70 ежемесячно. Сейчас такое классифицировали бы как производственный франчайзинг, но тогда вчерашние кооператоры не искали формул самоидентификации.

И «Дока-пицца» по-настоящему «выстрелила»! За какие-то два года сеть разрослась до 800–900 заведений на всем постсоветском пространстве (у российского подразделения «Макдоналдса» сейчас — чуть менее пятисот); в отдельные меся-

цы производство отгружало новым франчайзи по 45–50 готовых технологических линий. Говорят, тогда, оказавшись по делам в США, Владимир Довгань решил поделиться с американскими коллегами гениальной схемой развития бизнеса, которую «сам придумал». Выслушав его внимательно, американцы воскликнули: «Да ведь это же франчайзинг!» Оказалось, что велосипед давно изобретен и на нем многие с успехом катаются... Нужно отдать должное Довганю: он быстро ликвидировал свою неподкованность в теоретических вопросах, в 1994 году защитив в России кандидатскую диссертацию по франчайзингу.

Что было дальше? Увы, уже в 1995-м сеть перестала существовать как единое целое. Выглядело это так, будто франчайзер не справился с бурным ростом и самоустранился. Можно предположить, что Довгань потерял интерес к «Доке» и у него появились другие бизнесы. (В свое время в интервью «Бизнес-журналу» он признавал, что в 1990-е годы ни одним проектом дольше двух лет не занимался<sup>1</sup>.) Верные марке франчайзи между тем продолжали работать по городам и весям, но уже автономно. Некоторых из них и сейчас (спустя 20 лет!) можно найти в полном здравии и под той же вывеской. «Дока-пиццы» существуют в Москве, Екатеринбурге, Перми, Мурманске. А в Челябинске под этим брендом есть даже сеть из нескольких заведений.

Что можно вынести из этой истории? Давайте перейдем к теории «франшизостроения», а «Дока-пиццу» станем использовать для иллюстрации.

## РЕШИТЕЛЬНЫЙ ПОВОРОТ

Запуск программы франчайзинга — важное стратегическое решение для любого бизнеса. Заранее приготовьтесь к тому, что ваша компания уже никогда не будет прежней. Возникает риск разрушить уже созданную компанией ценность, но и возможность многократно ее увеличить. По сути, вы пускаете в свой бизнес разношерстную толпу незнакомцев (франчайзи), делитесь с ними своим самым сокровенным (брендом, ноу-хау, опытом), да еще обязуетесь делать все от вас зависящее, чтобы они преуспели. Зато взамен (помимо паушального взноса и роялти) получаете в их лице партнеров, которые всяк на своем месте инвестируют личную предпринимательскую энергию и средства в развитие вашей сети.

<sup>1</sup> См.: *Пассионарий // Бизнес-журнал. — 2006. — №17. — С. 64.*

И весь вопрос только в том, сумеете ли вы совладать с этой стихией, направить ее в созидательное русло, выстроить с ней долговременные взаимовыгодные отношения и проконтролировать соблюдение сетевых стандартов.

Взвесьте все хорошенько! Ведь, помимо франчайзинга, есть и другие, менее беспокойные стратегии развития — органический рост, слияния и поглощения. У каждой свои плюсы и минусы.

Продажу франшиз вполне справедливо называют наименее затратным способом быстро вырасти. Наименее затратным — потому что сами вы (франчайзер) ничего не вкладываете в открытие новой точки: это делают ваши партнеры. Быстро — потому что вы приобретаете «помощников» (франчайзи), кровно заинтересованных в запуске новых точек и берущих на себя всю операционную деятельность на местах. Причем эти помощники, как правило, прекрасно осведомлены об условиях ведения бизнеса на своей территории. А это означает, что даже выход на малознакомые для вас региональные рынки не будет представлять проблемы. «Дока-пицца» за считанные месяцы обзавелась франчайзи на огромной территории от Калининграда до Владивостока.

А теперь представьте себе, во что для вас вылилось бы открытие собственной точки в отдаленном регионе: командировки, инвестиции, наем персонала, необходимость постоянно контролировать операционную деятельность.

Неважно, что служит для вас отправной точкой для запуска франчайзинговой программы, — производство ли это (как было у Владимира Довганя) или сеть собственных розничных заведений. В любом случае вы должны понимать, что развитие франчайзинговой сети — это *отдельный* бизнес, который потребует выделенных ресурсов, людей и ваших усилий. Более того, это *другой* бизнес — отличный от того, чем вы занимались до сих пор. Если вы думаете, что сумеете управляться с франчайзинговой сетью точно так же, как с собственными заведениями, то вы заблуждаетесь. Менеджерские подходы тут потребуются совершенно другие. Не случайно самая большая сеть фастфуда в мире — Subway (43,4 тыс. точек на конец 2014 года) — давно не имеет ни одной собственной закусочной, сделав ставку только на франчайзинг.

## СПРОСИ СЕБЯ

Франчайзинг применим в различных сферах бизнеса: общепите, розничной торговле, сфере услуг, производстве. Однако далеко не всякий бизнес может послужить основой

МАТРИЦА ВЫБОРА НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА		ОРГАНИЧЕСКИЙ РОСТ	ФРАНЧАЙЗИНГ	СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ
		НИЗКИЙ	СРЕДНИЙ	ВЫСОКИЙ
ОТНОСИТЕЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАЧЕНИЯ ПАРАМЕТРОВ:	СКОРОСТЬ РАЗВИТИЯ	НИЗКИЙ	СРЕДНИЙ	ВЫСОКИЙ
	РИСКИ РАЗВИТИЯ	НИЗКИЙ	СРЕДНИЙ	ВЫСОКИЙ
	ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ ДОХОДНОСТЬ ИНВЕСТИРОВАННОГО КАПИТАЛА	СРЕДНИЙ	ВЫСОКИЙ	НИЗКИЙ
	ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ	СРЕДНИЙ	НИЗКИЙ	ВЫСОКИЙ

для создания успешной франшизы. Прежде чем пускаться во все тяжкие франчайзинговой программы, ответьте на четыре вопроса.

- Насколько защищено (и защищаемо ли в принципе) то, что составляет главную ценность вашей будущей франшизы, от копирования и несанкционированного использования? Франшиз без интеллектуальной собственности не существует. Патенты, товарные знаки, ноу-хау — все это должно стать ее надежным основанием. Если этого нет, то Роспатент даже ваши договоры концессии с партнерами откажется регистрировать.
- Насколько эффективна и хорошо апробирована ваша бизнес-модель? В законодательстве США, например, прописано неперемное условие: начинающий франчайзер должен иметь минимум трехлетний опыт успешного использования бизнес-модели. В российских законах такого требования нет, но оно очень разумно. Не разобравшись до мельчайших нюансов в своем бизнесе, вы не сможете преуспеть и своим партнерам.
- Какую дополнительную ценность вы сможете создать для партнеров? Сама по себе ваша замечательная бизнес-модель не подлежит правовой защите; вникнув в нее, партнер при желании сможет эксплуатировать ее и без вас. Ваш бренд начинающего франчайзера тоже поначалу будет иметь недостаточный рыночный вес для того, чтобы сильно влиять на лояльность партнеров вам. Что тогда?

Например, франчайзи могут зависеть от ваших поставок каких-либо уникальных ингредиентов, необходимых для производственного процесса, либо эксклюзивных товаров. Или получать значимую для себя сетевую скидку у поставщиков при закупке сырья. Или использовать ваше программное обеспечение.

- Насколько легко тиражируема ваша бизнес-модель? Не слишком ли сложна ваша отрасль для франчайзинга? Ведь вам придется досконально стандартизировать и подробно описывать все технологические и бизнес-процессы. Вплоть до схемы раскладки оливков при «сборке» сэндвича, если ваша сфера деятельности — общепит. Вам придется массово обучать франчайзи и их сотрудников ведению дел. Если научить этому нельзя меньше чем за три месяца, лучше и не браться.

Вся остальная подготовительная работа похожа на ту, которую требуется сделать при запуске любого бизнес-проекта. Нужно изучить конкурирующие или близкие по концепции франшизы в России и за рубежом, оценить практики конкурентов и общерыночные тенденции, чтобы «отстроить» свою концепцию должным образом.

С самого начала желательно придать концепции гибкость, чтобы франшизу можно было использовать в различных условиях. Если речь идет о ритейле, то разные варианты франшизы могут предполагать открытие корнера, секции в молле или

## Международная выставка индустрии чистоты



Место проведения:

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ**

**КВЦ «ЭКСПОФОРУМ»  
18–20 марта 2015**

Организаторы:



Информационный партнер

**БИЗНЕС  
журнал**

**Забронируйте стенд!**

**[www.cleanexpo.ru](http://www.cleanexpo.ru)**

Разделы:

- Профессиональная уборка
- Химчистка и прачечная

## БЛИЦ-ОПРОС

ОДИН ИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ УСПЕШНОСТИ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ КОНЦЕПЦИИ — ОТКРЫТИЕ НОВЫХ ТОЧЕК ДЕЙСТВУЮЩИМИ ФРАНЧАЙЗИ. КАК ЧАСТО ВАША СЕТЬ ИМЕЕТ ДЕЛО С ПОВТОРНЫМИ ПОКУПКАМИ ФРАНШИЗЫ?



**ЕЛЕНА  
РЫБИНА**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ТМ «33 ПИНГВИНА»

Особенность нашей концепции — многоформатность. В распоряжении франчайзи внушительный список вариантов развития бизнеса: самостоятельное «кафе-мороженое», «островное кафе», «фуд-корт в торговом центре», «мобильная точка Карета», летние форматы («уличный бутик», «летний павильон», «мобильная тележка под зонтом»), а также бренд-витрина для заведений HoReCa и бонета для супермаркетов. К тому же наши действующие франчайзи за открытие новых торговых точек в пределах своей территории не платят дополнительного паушального взноса, а холодильное оборудование получают в долгосрочную аренду, что тоже очень выгодно. По этой причине в нашей сети львиная доля франчайзи имеет по две и более торговых точек. Есть даже такие, у которых количество торговых точек всех форматов достигает пятидесяти. Рост числа торговых точек ведет к увеличению прибыли, что само по себе достаточный стимул к повторному открытию.



**СЕРГЕЙ АМБРОСОВ**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
НЕЗАВИСИМОЙ ЛАБОРАТОРИИ  
ИНВИТРО

В нашей сети свыше 60% партнеров открыли более одного медицинского офиса по франчайзинговой программе. Есть один франчайзи, который сегодня развивает сразу более пятнадцати розничных точек в различных городах России. Партнеры, готовые открыть вторую точку, получают 25-процентную скидку на паушальный взнос, открывающие третью и последующие — 50%.

отдельного магазина. Приблизительная экономика должна быть посчитана для каждого варианта: объем необходимых инвестиций, оборотные средства для закупки товара, текущие доходы и расходы, прибыльность и окупаемость бизнеса — все это на основе данных предприятий вашей собственной сети. Разумеется, лучше быть честным в оценках и использовать средние показатели.

У вашего франчайзингового проекта будет своя экономика, которую нужно считать отдельно. Какие ресурсы вам потребуются, чтобы привлечь новых франчайзи, обучать, помогать в открытии точек (могут потребоваться «пусковые команды»), поддерживать их операционную деятельность, обеспечивать рекламу, продвижение сети и так далее? Каков оптимальный размер паушального взноса и роялти с учетом реалий рынка? Сколько потребуется привлечь франчайзи, чтобы вся ваша административная «надстройка» над проектом стала самоокупаемой?

Наконец, еще один важный момент: вам нужно будет создать систему контроля над соблюдением сетевых стандартов своими франчайзи, а это тоже потребует ресурсов. По отзывам бывших франчайзи «Дока-пиццы», именно эта работа сильно «хромала» в их сети и стала одной из причин развала. Несоблюдение рецептуры и стандартов отдельными участниками вело к сильным репутационным издержкам всей сети.

## В ОДНОМ ПАКЕТЕ

Вероятно, вы даже не подозреваете, что франчайзинг — это очень-очень много бумаг и большой объем «бюрократической» работы по формализации самых разных процессов. Помимо внутренних бумаг (концепции развития франшизы, стратегии продвижения, регламентов внутренней работы), вы должны подготовить внушительный портфель документов для своих франчайзи.

- Руководство по управлению бизнесом — главный документ для оператора франшизы. Это свод норм, операционных стандартов и инструкций, которые обеспечивают правильность копирования бизнес-модели франчайзера. По мере развития проекта вы, скорее всего, столкнетесь с необходимостью создания все новых и все более подробных руководств и пособий — для отдельных категорий сотрудников и технологических процедур.
- Брендбук, или руководство по фирменному стилю, описывающее правила использования логотипа и других элементов бренда, внешнее и внутреннее оформление франчайзингового предприятия. Часто — с типовыми схемами расположения элементов и готовыми решениями.
- Юридические документы, закрепляющие ваши взаимоотношения с франчайзи. Чаще всего используется договор коммерческой концессии (см. главу 54 Гражданского кодекса РФ), однако понятие концессии не всегда в полной степени способно раскрыть суть возникающих между франчайзером и франчайзи правоотношений. Поэтому распространенной практикой является заключение сразу нескольких договоров, закрепляющих права и обязанности сторон (например, лицензионного, дилерского и т. д.).

Не бойтесь всей этой организационной и бумажной работы? Тогда добро пожаловать в клуб российских франчайзеров, коих в нашей стране сейчас насчитывается, по данным Российской ассоциации франчайзинга, более пятисот.

# НОВАЯ ФРАНШИЗА: ПОКУПАЕМ

## ПЯТЬ ДОВОДОВ В ПОЛЬЗУ ПРИОБРЕТЕНИЯ «МОЛОДОЙ» ФРАНШИЗЫ



**АЛЕСЯ  
СЛЕДИНА**

эксперт портала  
Franchise.ru

Новые франчайзинговые предложения появляются на российском рынке чуть ли не в ежедневном режиме. Они исходят от компаний разной отраслевой принадлежности и требуют инвестиций разного объема. Как относиться к предложениям франчайзеров-новичков? Есть вероятность, что их бизнес-модель не обкатана до конца и требует проверки временем, их бренд не вполне окреп и мало известен потребителю, а многие организационные моменты, связанные с поддержкой франчайзи, обучением и т. д., еще не до конца отработаны. Стоит ли пускаться в рискованное путешествие с таким неведомым партнером? С одной стороны, вы имеете дело с рисками, с другой — можете получить неплохие преимущества. Давайте оценим их!

**1** Среди новых поступлений нередко попадаются уникальные для российского рынка концепции — оригинальный продукт или интересная услуга. Это привлечет внимание потребителей, а потому вполне компенсирует недостаточную раскрученность бренда франчайзера. Кроме того, уникальность сама по себе даст вам возможность уклониться от лобовой конкуренции с сильными брендами и франчайзи других сетей, присутствующими поблизости.

**2** Начинающие франчайзеры обычно относятся к своим первым франчайзи как к привилегированным партнерам и готовы предложить им особые условия сотрудничества, установив более низкие франчайзинговые платежи, чем развитые сети. Иногда паушальный взнос вовсе не требуется, а роялти могут быть очень «щадящими».

**3** Ваши идеи по развитию бизнеса вряд ли останутся без внимания франчайзера, концепция и продуктовая линейка которого еще до конца не устоялись и подлежат дополнительным настройкам в ходе практической работы (в которой участвуете и вы!). Знаменитый «Биг Мак», например, придумал один из первых франчайзи McDonald's Джим Делигатти в 1967 году, получив согласие на эксперимент от Рэя Крока. Через год этот гамбургер стал хитом продаж по всей сети.

Если сравнивать скорость внедрения изменений, то перевес явно на стороне «новичков»: небольшая сеть гораздо быстрее скорректирует свои бизнес-процессы, чем крупная компания со сложной корпоративной иерархией. Поэтому от активности первых франчайзи действительно многое зависит.

По мере развития сети партнеры, стоявшие у истоков, будут играть важную роль при передаче опыта ведения бизнеса и принципов достижения успеха новым участникам. Трудно представить, что в развитой сети рядовой франчайзи позвонит топ-менеджеру, чтобы поделиться с ним своими мыслями. У таких франчайзеров имеется огромное количество точек и разработана проверенная схема ведения бизнеса, которой они предпочитают досконально придерживаться.

**4** «Молодая» франшиза хороша тем, что сулит большие возможности для расширения и развития. Вы станете первым франчайзи с такой концепцией в городе и сможете снять все «сливки» от представления нового продукта или услуги, которую раньше никто не предлагал. У вас будет возможность занять наиболее подходящие для ведения такого бизнеса места и помещения. А при желании вы наверняка сможете получить от франчайзера право открывать свои точки на определенной территории (в своем городе или регионе) на условиях эксклюзивности. И тем самым обезопасите себя от ненужной конкуренции с другими франчайзи той же сети.

**5** В работе с новыми интересными концепциями много настоящего стартаперского драйва и азарта — в отличие от франшиз развитых крупных сетей, где все предсказуемо и жестко регламентировано. Здесь гораздо больше возможностей почувствовать себя настоящим предпринимателем, который несет потребителю «свет» нового бренда, необычный продукт или услугу. Покупатель «молодой» франшизы ощущает себя просветителем и первооткрывателем. А ведь в бизнес люди идут не только ради заработка, но и для самореализации, правда?

Таким образом, рассматривая варианты покупки франшизы, обращайте внимание и на новые, «свежие» предложения. Зачастую именно развивающиеся франшизы дают франчайзи большие преимущества и захватывающие возможности для развития бизнеса.

БЖ

*В подготовке публикации принимала участие Анна Усова.*

# ВилкиНет®

в кафе и дома

## ИНФОРМАЦИЯ О ФРАНЧАЙЗЕРЕ

КОМПАНИЯ.....ООО «Маг Фуд»  
 КОНТАКТЫ.....+7 (906) 611-43-73, +7 (904) 250-25-04  
 Филатова Анна Игоревна: vilkirazvitie@gmail.com  
 ГОД ОСНОВАНИЯ КОМПАНИИ.....2012  
 ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ ФРАНЧАЙЗИНГА.....2014  
 ОТРАСЛЬ.....Фастфуд

## КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ КОНЦЕПЦИИ

«ВилкиНет» — это современное, демократичное кафе японской и китайской кухни, адаптированное к европейским реалиям и вкусам. «ВилкиНет» — это новый формат кафе с доставкой, наша кухня работает и на зал, и на доставку, она открыта для гостя, который может увидеть своими глазами процесс приготовления.

«ВилкиНет» — российская компания общественного питания по производству и реализации японской и китайской кухни через сеть собственных кафе и доставку. Девиз компании — «Вся сила в качестве!» Компания была образована в 2012 году, и за первые годы работы открыла 3 кафе и создала эффективную службу доставки.

На 2014 год численность компании составляет 110 человек.

Наша цель: стать крупнейшей сетью кафе с доставкой японской кухни в России. Наша Миссия: готовим и доставляем вкусную и полезную еду японской кухни, освобождая время наших гостей для полноценной и насыщенной жизни!

Мы выработали оптимальный формат бизнеса, который основывается на балансе между количеством инвестиций и симбиозом различных концепций. У нас есть детальные инструкции ведения бизнеса. Конечно, мы еще очень молоды и не известны на федеральном уровне, но наш индивидуальный подход к каждому партнеру, наше отношение к франчайзи как к собственному ребенку, которого необходимо вырастить, наша креативность, энергия, наш дружеский (партнерский) подход, желание все сделать на отлично компенсирует недостаточную пока узнаваемость бренда.

## ИНФОРМАЦИЯ О СЕТИ

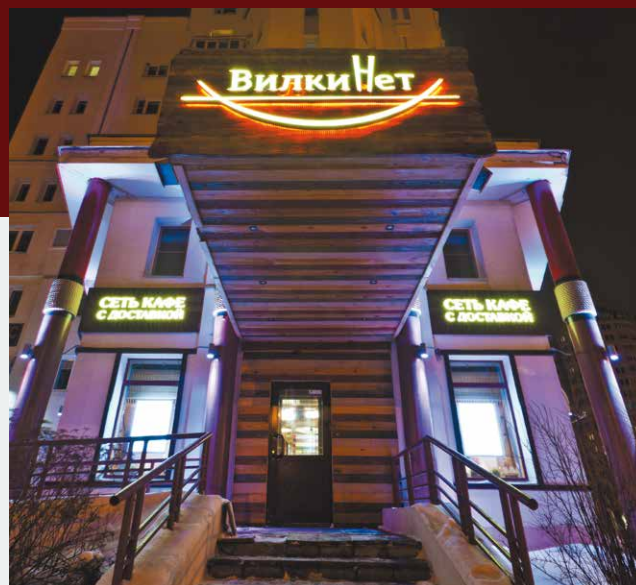
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ТОЧЕК В СЕТИ.....4  
 ИЗ НИХ ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ.....1  
 РЕГИОНАЛЬНОЕ ПРИСУТВИЕ.....Владимир, Иваново  
 ПРИОРИТЕТНЫЕ ДЛЯ КОМПАНИИ РЕГИОНЫ  
 РАЗВИТИЯ СЕТИ.....Центральный федеральный округ России

## ИНФОРМАЦИЯ О ФРАНШИЗЕ

ОЦЕНКА ОБЩЕГО ОБЪЕМА ИНВЕСТИЦИЙ,  
 НЕОБХОДИМЫХ ФРАНЧАЙЗИ.....От 1,5 млн руб.  
 ОЦЕНКА СРОКОВ ОКУПАЕМОСТИ.....6-12 месяцев  
 ПАУШАЛЬНЫЙ ВЗНОС.....300 тыс. руб.  
 РОЯЛТИ.....Для первых 10 партнеров особые условия  
 4-5% от оборота  
 ТРЕБОВАНИЯ К ПОМЕЩЕНИЮ.....Для первых 10 партнеров особые условия  
 Наличие торговой площади, соответствующей требованиям фирменного кафе.  
 Площадь от 80 кв. м

## ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ФРАНЧАЙЗЕРА

- ▶ Мы одни из немногих франчайзеров, кто боится инвестиции партнера
- ▶ Эксклюзивное право на развитие бренда в городе
- ▶ Обучение партнера и его персонала
- ▶ Постоянное содействие и помощь в процессе ведения бизнеса
- ▶ Единый интернет-магазин
- ▶ Полная рекламная поддержка партнера
- ▶ Мы всегда рядом! Мы всегда поможем!



РЕКЛАМА



# ИНВИТРО®

## ИНФОРМАЦИЯ О ФРАНЧАЙЗЕРЕ

КОМПАНИЯ..... ООО «ИНВИТРО»  
КОНТАКТЫ..... startup@invitro.ru  
тел.: 8 (495) 258-07-88, 8 (800) 200-363-0  
ОСНОВНОЙ САЙТ..... invitro.ru  
ГОД ОСНОВАНИЯ КОМПАНИИ..... 1998  
ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ ФРАНЧАЙЗИНГА..... 2005  
ОТРАСЛЬ..... Лабораторная диагностика

## КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ КОНЦЕПЦИИ

Независимая лаборатория ИНВИТРО предлагает инвесторам формат бизнес-модели, который предусматривает открытие под брендом ИНВИТРО медицинского офиса, оказывающего услуги по лабораторной диагностике. Франчайзи также может оказывать дополнительные услуги (кабинет УЗИ, ЭКГ). Франшиза ИНВИТРО подойдет тем, кто ищет перспективную идею для своего дела в медицине с максимально эффективной отдачей инвестиций и всесторонней поддержкой франчайзи на всех этапах открытия и работы офиса.

## ИНФОРМАЦИЯ О СЕТИ

ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ТОЧЕК В СЕТИ..... 693 (на 13.02.2015)  
ИЗ НИХ ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ..... 383  
РЕГИОНАЛЬНОЕ ПРИСУТСТВИЕ..... Россия, Украина,  
Казахстан, Беларусь

## ИНФОРМАЦИЯ О ФРАНЧИЗЕ

ОСОБЫЕ ТРЕБОВАНИЯ  
К ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ФРАНЧАЙЗИ..... Главное — желание  
заниматься бизнесом в сфере медицинских услуг  
ОЦЕНКА ОБЩЕГО ОБЪЕМА ИНВЕСТИЦИЙ,  
НЕОБХОДИМЫХ ФРАНЧАЙЗИ..... Москва: 2 700 000–3 500 000 руб.  
Регионы: 1 700 000–2 500 000 руб.  
ОЦЕНКА СРОКОВ ОКУПАЕМОСТИ..... 2–2,5 года  
ПАУШАЛЬНЫЙ ВЗНОС..... Москва: 500 000 руб.  
Регионы: 250 000 руб.  
РОЯЛТИ..... Москва: 28 000 руб.  
(с 4 месяца работы, включительно)  
Регионы: 28 000 руб.  
(с 25 месяца работы, включительно)

ТРЕБОВАНИЯ К ПОМЕЩЕНИЮ..... минимальная площадь 60 кв. м  
высота потолков не менее 2,6 м  
отдельный вход  
1 этаж, первая линия домов  
нежилое помещение, вход не сопряжен  
с жилым подъездом

## ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ФРАНЧАЙЗЕРА

- ▶ Франчайзи получает широкий спектр консультационной, технической и материальной поддержки на всех этапах взаимодействия партнеров. ИНВИТРО берет на себя регистрацию договора в Роспатенте; обеспечивает своевременную и бесплатную доставку биоматериала в лабораторию, контроль качества; обеспечивает медицинскими расходными материалами, IT и маркетинговыми решениями, проводит обучение персонала, гарантирует размещение информации о медицинском офисе франчайзи на сайте франчайзера и т. д.





**33 пингвина®**  
мороженое на сливочках



## 33 ПИНГВИНА

ИНФОРМАЦИЯ О ФРАНЧАЙЗЕРЕ

КОМПАНИЯ ..... ООО «Интеропт»  
 КОНТАКТЫ ..... 8 (800) 100-50-33, vashpingvin@mail.ru  
 ОСНОВНОЙ САЙТ ..... 33pingvina.ru  
 ГОД ОСНОВАНИЯ КОМПАНИИ ..... 2004  
 ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ ФРАНЧАЙЗИНГА ..... 2006  
 ОТРАСЛЬ ..... Общественное питание

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ КОНЦЕПЦИИ

«33 пингвина» — крупнейшая в России сеть кафе-мороженое (исследование «Российский сетевой рынок общественного питания 2014», РБК.Research). «33 пингвина» — российская франшиза с собственным производством. Трижды признана лучшей франшизой года в различных номинациях всероссийского конкурса в области франчайзинга Golden Brand.

ИНФОРМАЦИЯ О СЕТИ

ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ТОЧЕК В СЕТИ ..... 1155 (включая летние форматы)  
 ИЗ НИХ ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ ..... 1105  
 РЕГИОНАЛЬНОЕ ПРИСУТВИЕ ..... Россия, Казахстан, Беларусь, Монголия  
 ПРИОРИТЕТНЫЕ ДЛЯ КОМПАНИИ РЕГИОНЫ РАЗВИТИЯ СЕТИ ..... Россия, Армения, Кыргызстан, Казахстан

ИНФОРМАЦИЯ О ФРАНШИЗЕ

ОСОБЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ФРАНЧАЙЗИ ..... Опыт ведения предпринимательской деятельности, наличие стартового капитала  
 ОЦЕНКА ОБЩЕГО ОБЪЕМА ИНВЕСТИЦИЙ, НЕОБХОДИМЫХ ФРАНЧАЙЗИ ..... Открытие 2-х кафе — от 1 000 000 руб.  
 ОЦЕНКА СРОКОВ ОКУПАЕМОСТИ ..... От 9 месяцев  
 ПАУШАЛЬНЫЙ ВЗНОС ..... 370 тыс. руб.  
 РОЯЛТИ ..... Нет  
 ТРЕБОВАНИЯ К ПОМЕЩЕНИЮ ..... От 6 кв. м  
 Подвод воды не требуется

ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ФРАНЧАЙЗЕРА

- ▶ Сопровождение франчайзи на всех этапах открытия и развития бизнеса. Опытный персональный бизнес-консультант
- ▶ Готовые решения по организации и ведению собственного бизнеса
- ▶ Помощь в расчете рентабельности бизнеса
- ▶ Рекомендации по выбору месторасположения торговых точек
- ▶ Предоставление холодильного торгового оборудования
- ▶ Консультации и рекомендации по оборудованию для торговых точек
- ▶ Рекомендации по ассортименту и оформлению торговой точки
- ▶ Система бонусов и скидок



РЕКЛАМА



## ЛАПШИЧНЫЕ WOKI

ИНФОРМАЦИЯ О ФРАНЧАЙЗЕРЕ

КОМПАНИЯ ..... ООО «Проектные решения»  
 КОНТАКТЫ ..... 8 (495) 975-98-47, 8 (926) 138-08-11, 8 (926) 946-80-11  
 ОСНОВНОЙ САЙТ ..... wokifood.ru  
 САЙТ ПО ФРАНШИЗЕ ..... f-wokka.ru  
 ГОД ОСНОВАНИЯ КОМПАНИИ ..... 2013  
 ГОД ЗАПУСКА ПРОГРАММЫ ФРАНЧАЙЗИНГА ..... 2014  
 ОТРАСЛЬ ..... Общественное питание

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ КОНЦЕПЦИИ

Woki — это сеть молодежных кафе паназиатской кухни, объединяющая самые популярные блюда китайской, тайской и вьетнамской кухонь. Молодежный формат паназиатской кухни, включающий не только популярную лапшу в коробочке, но и вьетнамские блинчики и тайские супы.

ИНФОРМАЦИЯ О СЕТИ

ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ТОЧЕК В СЕТИ ..... 14  
 ИЗ НИХ ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ ..... 13  
 РЕГИОНАЛЬНОЕ ПРИСУТВИЕ ..... Москва, Ульяновск, Кемерово, Томск, Чита, Мурманск, Новосибирск, Юрга, Йошкар-Ола, Астрахань, Киров, Череповец, Оренбург, Нижневартовск  
 ПРИОРИТЕТНЫЕ ДЛЯ КОМПАНИИ РЕГИОНЫ РАЗВИТИЯ СЕТИ ..... города России и СНГ с численностью населения свыше 270 тысяч человек

ИНФОРМАЦИЯ О ФРАНШИЗЕ

ОСОБЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ФРАНЧАЙЗИ ..... Готовность открыть кафе/фудкорт в течение 1-2 месяцев  
 ОЦЕНКА ОБЩЕГО ОБЪЕМА ИНВЕСТИЦИЙ, НЕОБХОДИМЫХ ФРАНЧАЙЗИ ..... От 600 тыс. руб. (30 кв. м) до 1,4 млн руб. (50-70 кв. м)  
 ОЦЕНКА СРОКОВ ОКУПАЕМОСТИ ..... 12-16 месяцев  
 ПАУШАЛЬНЫЙ ВЗНОС ..... 320 тыс. руб.  
 РОЯЛТИ ..... 3% от оборота со второго месяца работы  
 ТРЕБОВАНИЯ К ПОМЕЩЕНИЮ ..... 30-70 кв. м, центральные улицы города, места где собирается молодежь, ТЦ, бизнес-центры, парки

ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ФРАНЧАЙЗЕРА

В стоимость паушального взноса включено:

- ▶ Индивидуальный дизайн-проект точки на фудкорте или кафе
- ▶ Маркетинговый план, макеты акций, меню, вывески, листовки
- ▶ Закупка сырья на 10 дней работы
- ▶ Юридическое, бухгалтерское, техническое сопровождение до открытия и в ходе работы
- ▶ Безлимитные консультации по телефону и электронной почте
- ▶ Рецептуры и технологические карты блюд
- ▶ Листы закупки сырья
- ▶ Перечень поставщиков с контактами
- ▶ Автоматизация и программное обеспечение на точку
- ▶ Обучающие видео для поваров
- ▶ Выезд в торговую точку двух специалистов для обучения персонала, включая проживание, питание, перелет
- ▶ Размещение на сайте доставки, который приносит вам заказы
- ▶ Доступ к закрытому сайту партнеров

РЕКЛАМА



МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ФЕСТИВАЛЬ  
**ФРАНШИЗ**

БОЛЕЕ  
**150**  
БИЗНЕС  
КОНЦЕПЦИЙ

МАСТЕР-КЛАССЫ  
ОТ  
ОСНОВАТЕЛЕЙ

ОПЫТ  
САМЫХ УСПЕШНЫХ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ  
РОССИИ

**9-10**  
**АПРЕЛЯ**

МОСКВА,  
КВЦ Сокольники,  
2-й павильон



**ПОКОРЯЙ ВЕРШИНЫ ВМЕСТЕ С ФЕСТИВАЛЕМ ФРАНШИЗ!**

**КРУПНЕЙШАЯ ВЫСТАВКА В СФЕРЕ  
ФРАНЧАЙЗИНГА И ПАРТНЕРСКОГО БИЗНЕСА!**

**ФЕСТИВАЛЬФРАНШИЗ.РФ**



# МОЛЛ ВО ВРЕМЯ ЧУМЫ

НАТАЛЬЯ  
ДЕНИСОВА

**А**жиотажный предновогодний шопинг в минувшем декабре случился по расписанию и прошел как надо — несмотря на явственные признаки кризиса, которые наблюдались повсюду. Однако опытные ритейлеры тогда понимали: покупатель идет в магазин и сметает товары «словно в последний раз». После Нового года в моллах действительно наступило пугающее затишье.

Прогнозируя динамику заработной платы на 2015 год, эксперты не испытывают оптимизма. Падение реальных доходов населения, как ожидают в Минэкономразвития, может составить 6,3% (больше, чем в 2009-м). А это означает значительное изменение модели потребления — в отношении предметов длительного пользования, премиума и целого ряда товарных категорий. Видимо, впереди у ритейла непростые времена. Как считает Антон Белых, управляющий партнер консалтинговой компании DNA Realty, кризис похоронит немало сетевых игроков, многие торговые помещения сменяют владельцев, а закредитованные собственники будут вынуждены выставлять на продажу свои объекты по бросовым ценам. «Некоторые торговые центры закроются, — соглашается Ирина Могилатова, управляющий партнер агентства недвижимости TWEED. — Сейчас, когда основные закупки и поставки сделаны, возможность для маневра у ритейлеров еще осталась. А вот что будет осенью — большой вопрос».

## ПОСЛЕДНИЕ ДЕНЬГИ

Машина девелопмента очень инерционна в силу сравнительно большой продолжительности инвестиционного и строительного цикла. Поэтому, вопреки всем кризисным явлениям, которые начали проявляться еще в прошлом

Новенькие, с иголки торговые центры, заполненные арендаторами в момент открытия лишь на 30%, по нынешним временам в России уже не редкость. ***За прошлый год сегмент торговой недвижимости медленно, но верно превратился из рынка арендодателя в рынок арендатора.***

году, 2014-й оказался не таким уж и плохим с точки зрения объемов ввода торговых площадей. Застройщики «прыгали в последний вагон», впопыхах сдавая проекты. В итоге торговый сектор России разбогател аж на 1,6 млн торговых «квадратов», что совсем не плохо и всего на 10% меньше, чем в 2013 году (данные из отчета компании JLL). В Москве вообще был зафиксирован исторический максимум ввода торговых площадей — 602,6 тыс. кв. м, что примерно равно суммарному объему трех предыдущих лет.

Экономический кризис застал рынок на пике гигантомании. Так, открывшийся в конце 2014 года столичный ТРЦ «Авиапарк» (390 тыс. кв. м) по праву претендует на звание крупнейшего в Европе. Его авторы — топ-менеджеры, в свое время участвовавшие в создании первых российских торговых центров «МЕГА» (Amma Development). Предприниматель Арас Агаларов (Crocus Group) пополнил свою бизнес-империю еще одним масштабным проектом — «Vegas Крокус Сити» (285 тыс. кв. м). К крупнейшим премьерам в регионах относятся проекты «Европолис» (Санкт-Петербург, 141,7 тыс.), «Амбар» (Самара, 90 тыс.), «Гринвич» (Екатеринбург, четвертая очередь, 85 тыс.),



# МЕСТО ПУСТО

Показатель «открытые двери»  
(реально работающие магазины)  
в торговых центрах, введенных в эксплуатацию  
в Москве в 2014 году, на момент открытия

тц	
«Мозаика»	20%
«Vegas Крокус Сити»	30%
«Авиапарк»	35%
«Оранжпарк»	37%
«Гудзон»	45%
«Алфавит»	53%
«Водный»	66%
«Браво»	73%

Источник: «МАГАЗИН МАГАЗИНОВ»

«Планета» (Новокузнецк, 72,9 тыс.). Аналитики Cushman & Wakefield подсчитали, что за прошлый год в общей сложности вне московской агломерации открыто 46 торговых центров.

«В текущей ситуации тактика девелоперов зависит от стадии реализации молла, — рассказал «Бизнес-журналу» Андрей Васюткин, руководитель отдела исследований и консалтинга компании «МАГАЗИН МАГАЗИНОВ». — «Бумажные» проекты пока не выводятся на рынок. Торговые центры, что находятся на финишной прямой, открываются даже с низкими ставками, но с максимально возможной заполняемостью. В наихудшем положении оказались девелоперы, планировавшие завершение проектов в 2016 году. Дело в том, что строительство ведется обычно на заемные деньги, а банки сейчас отказываются от выдачи кредитных средств в рамках открытых линий». Может быть, оно и к лучшему, ведь былая девелоперская прыть сейчас выходит рынку боком. «Мы наблюдаем большие сложности с заполнением новых объектов, — делится Михаил Рогожин, управляющий директор отдела торговых помещений CBRE. — К моменту технического открытия вакансия в молле может достигать 30–40%».

Высокая доля вакантных площадей — это лишь верхушка айсберга. Есть более важный индикатор — так называемый показатель открытых дверей, который фиксирует процент реально работающих магазинов на объекте. Брокеры зафиксировали в 2014 году значительный рост площадей в новых ТЦ, договоры аренды по которым подписаны, однако торговая точка при этом фактически не открывается. «В условиях сегодняшней дезориентации даже «подписанные» ритейлеры не спешат открываться, несмотря на штрафы, имиджевые риски и прочее», — добавляет Андрей Васюткин

из «МАГАЗИНА МАГАЗИНОВ». По данным его компании, на момент открытия доля реально работающих магазинов составляла в ТЦ «Мозаика» всего 20%, в «Vegas Крокус Сити» — 30%, в «Авиапарке» — 35%, в «Оранжпарке» — 37%.

## РУКИ, НОГИ, ГОЛОВА

Наиболее устойчивы в кризис знаковые торговые проекты вроде столичных «Европейского», «Атриума» и «Метрополиса» либо небольшие районные комплексы, расположенные около станций метро или в густонаселенных жилых массивах и ориентированные на повседневный спрос. Однако даже объекты с удачными концепциями со второй половины 2014 года столкнулись с ротацией арендаторов. Чтобы остаться на плаву, ритейлеры оптимизируют бизнес и массово идут к собственникам за скидками.

«Арендаторы не хотят и не могут выплачивать ставки, какие были раньше, а собственники не готовы падать до того уровня, которого от них ждут, — комментирует Антон Белых (DNA Realty). — И все же жадничать не стоит. Даже если владельцам кажется, что ритейлер предлагает грабительские условия, лучше согласиться, чем сидеть с пустыми площадями. Торговые центры — живые механизмы, где все «органы» важны. Как человек не может жить без головы, так и молл пропадет без «якорей» (продуктовых супермаркетов, детских товаров и пр.). Без «ноги» или «руки» (одежные ритейлеры, хорошие рестораны) полноценная жизнь тоже невозможна. К тому же трафик в полупустых ТЦ на порядок ниже: людям ходить по ним некомфортно. И покупки охотнее делаются в полном молле».

Чтобы арендаторы и покупатели не разбежались, эксперты советуют собственникам площадей быть сговорчивее.

По мнению Елены Шевчук, вице-президента по коммерческой недвижимости GVA Sawyer, как раз сейчас настало время, чтобы начать обсуждать льготные периоды аренды, переходить на рублевые цены, фиксировать валютные коридоры по низкому курсу. И одновременно нужно более внимательно работать с посетителями, анализировать их потребности, формировать лояльных покупателей, рассматривать вместе с ритейлерами возможные программы продвижения центра.

Действенная мера для привлечения новых арендаторов — переход на процент от оборота, скидки на первые год-два аренды (до 50–60%) или привязка размера ставки к уровню заполняемости объекта (чем больше площадей открыто, тем выше цены, и наоборот). Еще один вариант заполнить пустующие площади — подготовить помещения с отделкой, компенсировав ее частично или в счет арендной платы. Наконец, как подсказывают в компании «МАГАЗИН МАГАЗИНОВ», арендодатели, у которых пустует множество площадей, могут сами приобрести франшизы нескольких брендов, чтобы самостоятельно открыть магазины и управлять ими. «Стоит помнить, что собственник и арендаторы находятся в одной лодке, — резюмирует Елена Шевчук. — Доходы владельца проекта напрямую зависят от выручки ритейлеров».

## ТАБЛЕТКИ ОТ ЖАДНОСТИ

Антикризисные меры на рынке торговой недвижимости уже вовсю пошли в ход. Так, в компании Welhome «Бизнес-журналу» рассказали, что в последнем квартале 2014 года многие собственники торговых центров согласились зафиксировать обменный курс валюты для расчета арендной ставки в рублях. То есть арендные ставки в валюте де-факто стали рублевыми. В частности, Immofinanz Group (ТРЦ «Золотой Вавилон», «Пятая авеню», «Гудзон») использует для расчетов с арендаторами курс 40 рублей за доллар США, «Киевская Площадь» (ТРЦ «Европейский») — 38–42 рубля. Некоторые проекты сделали ритейлерам скидку с арендной ставки в 15–20%. А главным трендом стал переход торгового рынка на рублевые договоры — как наименее рискованные для обеих сторон в условиях валютной турбулентности.

В Cushman & Wakefield прогнозируют, что до конца 2015 года подавляющее большинство договоров аренды будет заключаться в рублях. Контракты в валюте (или ее аналогах — «условных единицах») сохранятся лишь на прайм-объектах с исключительными характеристиками.

«Для ритейлеров преимущества от оплаты аренды в рублях очевидны, ведь их доходы формируются именно в национальной валюте, — прокомментировала Елена Шевчук (GVA Sawyer). — В то время как возможные сложности собственников с переходом на такие условия могут быть связаны с наличием валютных кредитов».

Отметим: ставки аренды в торговом сегменте сегодня играют в такую чехарду, что не поддаются никакой унификации. «Средней температуры по больнице» нет; определенно можно говорить лишь об очевидном курсе на снижение. По разным оценкам, к 2015 году в долларовом выражении ставки просели на 10–20%.

Согласно информации DNA Realty, пока ценовое дно нащупано только в строящихся и готовящихся к открытию торговых центрах. В этой нише даже знаковые объекты могут предлагать площади в аренду по ставкам 1–2 тыс. руб. / кв. м в месяц, при том что ранее за них просили 4–7 тыс. А в некоторых и вовсе

соглашаются на процент от оборота вместо фиксированной ставки, лишь бы заполучить арендатора и не допустить простаивающих площадей. Впрочем, все относительно. «Сейчас мы ведем подбор помещений на покупку для крупного инвестора, — поделился Антон Белых. — Но все цены рассматриваемых объектов сильно завышены и не учитывают текущей рыночной обстановки, а собственники не готовы к конструктивному торгу, надеясь, что тяжелые времена быстро закончатся».

## ГРУСТНО В ШОПЕ

По статистике, первыми в списке «кандидатов на вылет» в кризисном молле стоят ориентированные на импорт фешен-магазины. Сейчас они все еще привлекают покупателей скидками, однако рост цен из-за ослабления рубля неизбежен. «Продажи в фешене упадут минимум вдвое, — считает Ирина Могилатова (TWEED). — Конечно, кто одевался в Chanel, не будет одеваться в китайское, но если раньше такие покупатели приобретали пять платьев, то теперь купят одно».

Свою ложку дегтя добавил ритейлу отток зарубежных сетей, разворачивающийся на фоне международной напряженности. Такие бренды, как Wendy's, Esprit, OVS, River Island, Seppala, New Look, Gerry Weber, заявили об уходе из России или рассматривают эту возможность.

Замораживают и даже сворачивают бизнес отечественные операторы. Пожалуй, самым ярким примером является ГК «Спортмастер». По данным «МАГАЗИНА МАГАЗИНОВ», входящие в ее структуру торговые марки «Спортмастер», Ostin, Funday, Ostin Kids выходят из строящихся объектов, при этом новые проекты не рассматриваются. Компании Zolla, Incity, Melon Fashion Group (бренды Befree, Zarina, Love Republic) значительно сократили планы по открытию магазинов, Zolla и MFG просят компенсацию отделки.

Однако есть и хорошие новости. Эксперты RRG прогнозируют: продажи товаров повседневного спроса и продуктов питания вряд ли сильно просядут. Что вполне объяснимо: в еде люди откажут себе в последнюю очередь. Более того, затраты покупателей в связи с удорожанием могут вырасти на 10–17%.

«Большинству российских городов по-прежнему не хватает магазинов FMCG (товаров повседневного спроса) разных форматов — в том числе и Москве, где их дефицит составляет около 500 тыс. кв. м, — комментирует Денис Колокольников, председатель совета директоров компании RRG. — Поэтому крупные ритейлеры, скорее всего, смогут, вопреки кризисным явлениям, спокойно развивать свои сети в районах массовой застройки».

Покупательский спрос уверенно смещается из среднего сегмента в нижний. Как отмечает Антон Белых (DNA Realty), наиболее спокойно сейчас себя чувствуют продуктовые операторы-дискаунтеры, у которых всегда была крайне низкая доля импорта, магазины одной цены, социальные дисконт-аптеки, эконом-парикмахерские, магазины дешевой одежды и обуви и все прочие операторы, ориентированные на низкобюджетную публику и предлагающие низкие цены или продающие базовые, жизненно необходимые товары дешевле, чем у конкурентов. Существует даже версия, что такие игроки от кризиса только выигрывают. Раньше им приходилось конкурировать с более прибыльными форматами, однако теперь из-за ротации арендаторов и снижения ставок в моллах, а также роста покупательского интереса к их продукции занять интересующую площадку намного проще.

# В РАСЧЁТЕ!

**АНДРЕЙ  
МОСКАЛЕНКО**

**К**редитование, долгое время служившее основным драйвером роста доходов российского банковского сектора, резко сократилось в объеме, и это непременно приведет к изменению структуры прибыли банков по итогам года: доля процентных доходов уменьшится, комиссионных — возрастет. А львиную долю комиссионных доходов банкам приносит как раз расчетно-кассовое обслуживание (РКО).

Комиссионные доходы российских банков показывают устойчивый рост на протяжении последних пяти лет. Даже в не очень благополучном прошлом году они выросли как минимум на 10% (предварительные оценки; точные данные ЦБ РФ обнародует ближе к маю). В первом полугодии 2014-го объем чистых комиссионных доходов банков, по данным «Эксперт РА», достиг 340,6 млрд рублей, из которых 70% пришлось на РКО. Так что живейший интерес к нему банкиров легко объясним.

## КОМИССИЯ ПО ДОХОДАМ

«Операции РКО — действительно безрисковый источник формирования доходов любого банка, — подтверждает Андрей Возмилов, вице-президент, директор департамента координации корпоративного бизнеса Банка Москвы. — В нынешних экономических условиях увеличение доли комиссионного дохода в общем доходе банка — актуальная задача для всех». Спрос на заемные средства на рынке заметно упал (что не удивительно при таких кредитных ставках), качество самих заемщиков снизилось, риски невозврата средств возросли. В таких условиях кредитование превращается для банков в рискованное занятие. Другое дело — РКО, говорит эксперт: оно не требует большого количества капитала и не создает дополнительных кредитных рисков, что позволяет банку диверсифицировать доходы и повысить устойчивость.

— Банки сегодня сталкиваются со многими угрозами в своей деятельности, — говорит Наталия Блинова, директор департамента корпоративного бизнеса Росгосстрах Банка. — Международная экономическая и политическая ситуация оставляют желать лучшего, стоимость фондирования растет, регуляторы ужесточают правила игры, в том числе требования к капиталу и контролю над рисками. В такой ситуации рост бизнеса и рентабельность все больше зависят от умения банков зарабатывать деньги с приемлемым уровнем риска.

Сейчас лучше себя чувствуют диверсифицированные банки. Ставшая некоторое время назад популярной на рынке модель

В банковском деле есть свои защищенные от кризиса тихие гавани. Открытие и ведение счетов и расчетно-кассовое обслуживание — одна из них. Пока существует бизнес, у него есть счета и движение средств по ним, а у банков — возможность зарабатывать. В условиях нынешнего кредитного сжатия, возникшего после резкого повышения ключевой процентной ставки ЦБ РФ в конце прошлого года, российские банкиры возлагают большие надежды именно на РКО. **Возрастающая конкуренция в этой сфере сулит определенные «бонусы» и клиентам: новые сервисы, удобные ИТ-решения, а возможно — и снижение тарифов на обслуживание.**

монолайнера (кредитного учреждения, специализирующегося на одном виде услуг — ипотечном кредитовании, кредитных картах, автокредитовании и т. д.) в кризис себя не оправдывает. «Диверсифицируя свой бизнес и доходы, — поясняет Наталия Блинова, — банки обращают все больше внимания не только на процентные, но и на комиссионные прибыли, стараясь зарабатывать в том числе и на классическом транзакционном банкинге, кросс-продажах и прочем».

На процентные доходы влияют такие факторы, как объем и качество кредитного портфеля, на спекулятивные — конъюнктура рынка. В свою очередь, комиссионные доходы менее подвержены колебаниям. При этом их объем и структура зависят от бизнес-модели банка, а также от объема и деловой активности имеющейся клиентской базы. На российском финансовом рынке есть даже примеры построения бизнес-моделей, основанных исключительно на комиссионных услугах.

— Наш банк всегда считал РКО базовым продуктом, востребованным всегда и всеми клиентами, а кредитование рассматривал исключительно как рискованный и дополнительный сервис, — говорит Сергей Мокрышев, вице-президент Банка Авангард. — Поэтому мы уделяли повышенное внимание

тарифам и совершенствованию технологий. В некоторые периоды доходы банка от РКО полностью покрывали все операционные расходы, и банк фактически мог окупаться без кредитных сделок. Это своего рода идеальная модель, к которой мы стремимся, так как ситуация на кредитном рынке бывает негативной.

В нынешних условиях, чтобы обеспечить себе стабильность, все участники рынка будут стремиться к наращиванию доли доходов от РКО. (По мнению эксперта, эти доходы должны составлять не менее 50% от операционных расходов банка, а в идеале — приближаться к 100%.) Но делать это будут по-разному: кто-то за счет роста клиентской базы, а кто-то путем повышения тарифов. Наиболее перспективно внедрение новых платных сервисов, востребованных в кризис и способных повысить доходность.

Объемы заработанной комиссии по РКО становятся предметом гордости некоторых банков. Так, у Банка Москвы чистый комиссионный доход от РКО только в сегменте малого и среднего бизнеса в 2014 году составил 2 млрд рублей.



**СЕРГЕЙ  
МОКРЫШЕВ**  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ  
БАНКА АВАНГАРД

Одну и ту же стратегию по привлечению клиентов на РКО мы целенаправленно реализуем уже на протяжении нескольких лет. И довольно успешно: в 2014 году достигли рубежа в 100 тыс. клиентов. В настоящее время мы ежедневно открываем в среднем по сто счетов в день для новых компаний и индивидуальных предпринимателей. Привлекаем клиентов тарифами, технологиями, надежностью, клиентоориентированностью, оптимальностью продуктового предложения. Притом что во многих других банках стоимость РКО растет, мы сохраняем низкие тарифы. У нас можно максимально использовать дистанционное обслуживание. Клиенты Авангарда могут удаленно получать и обслуживать ряд кредитных продуктов банка, размещать депозиты и неснижаемые остатки вообще без посещения банка, могут открывать и полностью обслуживать паспорт сделок, 24 часа в сутки 7 дней в неделю проводить внутренние платежи, выплачивать зарплату. Мы предлагаем максимальную скорость и прозрачность в проведении основных операций: рублевые расчеты банк ведет в течение всего дня рейсами каждые 20 минут, клиент видит смену статусов платежа в режиме онлайн, а поступившие на корсчет средства автоматически зачисляются на расчетные счета в течение всего дня.

# 7,3 млн

## СЧЕТОВ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ ОТКРЫТО В БАНКАХ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ТЕРРИТОРИИ РФ (ДАННЫЕ ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ 2014 ГОДА)

Как отмечает Андрей Возмилов, по сравнению с предыдущим годом он увеличился на 25%.

Однако, по словам Сергея Мокрышева, приносить немалый доход и во многом окупать операционные расходы банка РКО может даже при невысоких тарифах. Только от введения платы за обслуживание счетов в размере 500 рублей в месяц и повышения стоимости платежей до среднерыночной Банк Авангард получил в прошлом году дополнительный доход более чем в 500 млн рублей.

### СЧЕТ В ПОЛЬЗУ БАНКА

Стандартный набор услуг по РКО обычно включает открытие и ведение счета в рублях или валюте, прием и выдачу наличных, проведение операций по переводу денежных средств, предоставление справок по оборотам и остаткам на счетах, оформление чековой книжки по счету клиента, удаленный доступ и т. д. Сформировать уникальное предложение по РКО банкам довольно сложно: перечень услуг и продуктов конечен, стандарты в той или иной степени унифицированы, да и тарифы примерно равны. Тогда за счет каких параметров идет сейчас в основном конкуренция в сфере РКО?

— При выборе расчетного банка есть три ключевых фактора: цена, сервис и надежность, — говорит Сергей Мокрышев. — В зависимости от масштаба бизнеса эти факторы имеют различный вес: для малого бизнеса важнее цена, для среднего — сервис, для крупного — надежность.

Фактор надежности, впрочем, в последнее время приобретает все большее значение: после отзыва лицензий у целого ряда банков предприниматели вне зависимости от размеров бизнеса стали очень трепетно относиться к выбору банка для открытия счета. Более или менее защищенными себя чувствуют лишь индивидуальные предприниматели — после того как в начале 2014 года система страхования вкладов распространилась и на их счета. Показателен еще один тренд: в последнее время многие компании заводят «резервные» счета в других банках — на всякий случай, чтобы иметь возможность продолжать операционную деятельность даже при банкротстве своего опорного банка.

Что касается ценовой составляющей, то тарифы на РКО по большому счету практически у всех банков одинаковы. Периодически тот или иной банк устраивает акцию и корректирует свою ценовую политику — снижает тарифы, отменяет комиссии на отдельные операции или повышает процентные ставки, начисляемые на остатки средств на счете. Бывают



# 724 МЛРД Р

## ПРИНЕСЛИ РОССИЙСКИМ БАНКАМ ОПЕРАЦИИ ПО ОТКРЫТИЮ И ВЕДЕНИЮ БАНКОВСКИХ СЧЕТОВ И РКО В 2014 ГОДУ (ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ОЦЕНКИ)

Источники: Банк России, «Эксперт РА»

и случаи удорожания услуг. Банкам, не собравшим клиентскую базу, достаточную для вывода РКО как бизнес-направления на окупаемость, порой ничего не остается, кроме как пытаться компенсировать затраты на рекламу и автоматизацию лишь за счет повышения тарифов. Однако в целом, по мнению большинства банкиров, опрошенных «Бизнес-журналом», ценовой фактор при выборе расчетного банка все же является для клиентов второстепенным.

Так что создание конкурентных преимуществ у банкиров больше идет по линии совершенствования сервиса. Тем более что клиенты стали ценить внимание, скорость решения своих вопросов и индивидуальный подход. По словам Наталии Блиновой (Росгосстрах Банк), среди основных потребностей корпоративных клиентов, которым стараются соответствовать сегодня игроки рынка, можно отметить минимизацию операционных рисков, круглосуточность и оперативность осуществления платежей, возможности выбора средства платежа, автоматизацию расчетов и внедрение безбумажных форм, наличие у банка разветвленной сети, скорость информирования клиента о зачислении денежных средств, продолжительность операционного дня.

«Мы, например, — говорит Андрей Возмилов из Банка Москвы, — стали одним из первых банков в стране, которые проводят круглосуточные внутрибанковские платежи корпоративных клиентов, позволяющие вести расчеты со своими контрагентами мгновенно и, что немаловажно, совершенно бесплатно». Помимо этого, в банке действует уникальная для рынка сервисная модель, в рамках которой реализовано персонализированное обслуживание: у каждого корпоративного клиента есть свой менеджер счета (операционист), осуществляющий и сопровождающий все его расчетно-кассовые операции, а кроме того, отвечающий за качество обслуживания, за активность клиента и объем предоставляемых ему услуг.

Довольно новым для рынка форматом РКО являются комплексные договоры. Заключив такой с банком один раз, клиент получает доступ к целому набору банковских услуг без необходимости подписания контрактов по каждой из них отдельно. Часто такой комплексный договор предполагает также значительную скидку. Именно в эту схему обслуживания — «в комплексе», «в пакете» — и встраивают сейчас модель транзакционного бизнеса большинство банков. Например, юридическое лицо получает кредит на развитие бизнеса и одновременно пользуется услугами инкассации, оформляет зарплатный проект и т. д.

Как отмечает Светлана Сырцова, начальник управления расчетных продуктов и услуг департамента обслуживания клиентов малого бизнеса ВТБ24, подобные пакетные предложения хорошо воспринимаются клиентами, так как позволяют им значительно экономить на стоимости банковского обслуживания — ведь полный спектр требующихся им услуг и продуктов в этом случае предоставляется по «оптовой» цене. Естественно, чем больше услуг клиент получает в одном банке, тем больше на этом может зарабатывать и сам банк.

По словам Наталии Блиновой, для повышения конкурентных преимуществ и лояльности клиента в стандартные услуги РКО сейчас встраиваются дополнительные сервисы, порой даже не совсем типичные для кредитной организации,



### ВИТАЛИЙ АНПИЛОВ

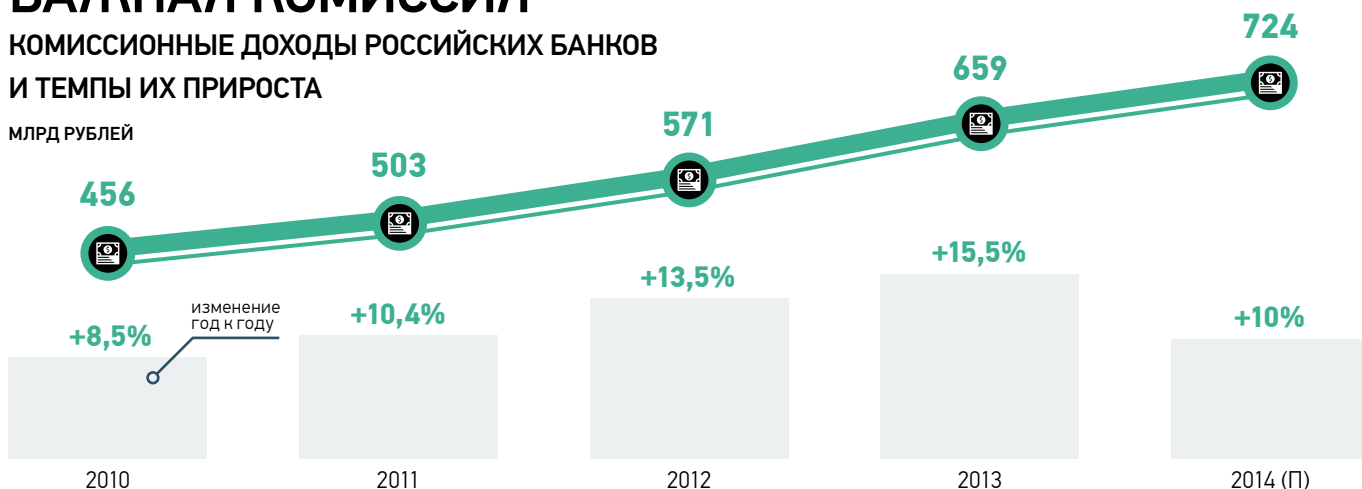
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР  
УПРАВЛЕНИЯ РАСЧЕТНОГО  
БИЗНЕСА БЛОКА  
«ТРАНЗАКЦИОННЫЙ БИЗНЕС»  
АЛЬФА-БАНКА

В целом банковскую деятельность можно разделить на две большие части: финансирование и обеспечение расчетов. Вторую часть и все, что с ней связано, принято относить к РКО. Если говорить о тенденциях и динамике, то они определяются в целом деловой активностью в стране, макроэкономикой, а также микроэкономическими трендами в отдельных отраслях и регионах. С точки зрения операционной деятельности банка процессы, связанные с РКО, наиболее массовые — а следовательно, наиболее затратные. Те изменения, которые происходят внутри банка, обычно направлены на оптимизацию и автоматизацию этих процессов. Если говорить о клиентской части изменений в РКО, то здесь есть несколько базовых векторов развития: качество обслуживания, удобство, автоматизация на стороне клиента. Кроме того, есть ряд услуг, которые также активно развиваются: повышение финансового контроля операций, а также оптимизация денежных потоков и, как следствие, снижение потребности в оборотном капитале компании. Совокупность этих факторов в сочетании с надежностью банка и репутацией бренда определяет конкурентное положение банка на рынке. Заметную, но не определяющую роль играют тарифы. Более важно обеспечить клиентам бесперебойные своевременные расчеты и качество сервиса. К последнему относится и технологическая база банка, и в частности система ДБО. В последнее время существует тенденция к интеграции систем ДБО банка и бухгалтерских систем клиента. Если банк умеет это делать быстро и эффективно, он получает конкурентное преимущество.

# ВАЖНАЯ КОМИССИЯ

КОМИССИОННЫЕ ДОХОДЫ РОССИЙСКИХ БАНКОВ  
И ТЕМПЫ ИХ ПРИРОСТА

МЛРД РУБЛЕЙ



Источники: «Эксперт РА», Банк России

## ПО ПОРЯДКУ — РАССЧИТАЙСЬ!

ТОП-10 РОССИЙСКИХ БАНКОВ ПО ОБЪЕМУ ПОЛУЧЕННОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЗА ОТКРЫТИЕ,  
ВЕДЕНИЕ БАНКОВСКИХ СЧЕТОВ И РКО ЗА ПЕРВОЕ ПОЛУГОДИЕ 2014 ГОДА

МЕСТО	БАНК	МЛН РУБЛЕЙ
1	Сбербанк России	93 499
2	ВТБ 24	11 778
3	Альфа-банк	11 265
4	Русский Стандарт	6 578
5	Газпромбанк	5 677

МЕСТО	БАНК	МЛН РУБЛЕЙ
6	Уралсиб	4 851
7	КИВИ Банк	3 900
8	Банк Москвы	3 727
9	Банк ВТБ	3 683
10	Промсвязьбанк	3 080

Источники: «Эксперт РА», Банк России

но пользующиеся спросом у клиентов. Такие, например, как бесплатные юридическая консультация, экспресс-аудит компании, налоговая консультация, а также прием документов на регистрацию ООО или ИП.

В погоне за клиентом банки даже принимают специальные тарифные планы, как говорится, «на злобу дня». Например, в арсенале Росгосстрах Банка есть тарифный план «Надежный партнер», предусматривающий трехмесячное бесплатное обслуживание юридических лиц и ИП по основным услугам РКО при условии, что такой клиент имел или имеет расчетные или иные счета в банках, у которых недавно отозвана лицензия или в отношении которых проводятся меры по предупреждению банкротства (санация).

### ДЕРЖАТЬ ДИСТАНЦИЮ

Высокий уровень конкуренции заставляет банки развивать и технологии. Все больше внедряются электронные формы РКО, не только позволяющие клиенту оперативно управлять

своим счетом на расстоянии, но и предоставляющие возможность сократить затраты на стоимости платежных поручений. По результатам исследования, проведенного компанией AnalyticResearchGroup, количество счетов с дистанционным доступом уже составило в прошлом году около 40% от общего числа открытых юрлицами в банках. И доля их из года в год только растет.

«Бумажный документооборот остается в прошлом, — говорит Светлана Сырцова. — Использование дистанционных сервисов стало объективной реальностью. При внедрении услуги РКО любой банк старается обеспечить клиентам возможность управлять счетом дистанционно». Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) — не только сервис для клиента, но и прямая экономия для банка: удаленное взаимодействие значительно снижает расходы.

— Казалось бы, традиционные способы взаимодействия «клиент — банк» были заменены интернет-банкингом совсем недавно, — говорит Сергей Мокрышев. — Между тем юрлица

уже получили возможность дистанционно управлять таким обширным перечнем услуг, что могут годами не появляться в банке. Мы, например, недавно первыми предложили сервис онлайн-покупки и продажи валюты по биржевому курсу, транслируя данные о курсе в систему «Авангард Интернет-банк». А сейчас такой сервис стал доступен и клиентам ряда других банков.

Банку Авангард удалось недавно внедрить и онлайн-сервис по привязке паспортов сделок, валютных платежей и таможенных документов, анализу объемов и сроков исполнения контрактов, а также предупреждению нарушения законодательно установленных сроков во избежание штрафов. И речь идет уже не просто о возможности дистанционно открыть паспорт сделки, предоставив отсканированные копии требуемых документов, но и о контроле исполнения контрактов, так как банки теперь имеют возможность получать информацию о прохождении грузов непосредственно из таможи.

О своей новинке в области дистанционного РКО рассказала и Наталия Блинова. Недавно в Росгосстрах Банке была введена круглосуточная услуга онлайн-резервирования расчетного счета. Новая услуга позволяет подать через сайт заявку на резервирование номера расчетного счета с реквизитами банка без предъявления необходимых документов и посещения офиса. Зарезервированный номер счета клиент сможет передавать контрагентам и указывать в документах, например,

для участия в тендере. Счет бесплатно резервируется на 30 календарных дней.

Долгое время банки использовали РКО в жесткой привязке к кредитованию: берешь в банке кредит — изволь открыть свой расчетный счет здесь же. Это давало банку возможность оценить реальное финансовое состояние клиента: банковские аналитики отслеживали движение по счету, обороты, оценивали платежеспособность потенциального заемщика — и только после этого принимали решение об открытии кредитной линии.

Практика постепенно сошла на нет: в гонке за качественными заемщиками банкиры постепенно смягчили свои требования, и кредитование и РКО стали самостоятельными и не связанными друг с другом продуктами. Для многих клиентов открытие счета (а это требование законодательства) становится первым опытом взаимодействия с банком. В Банке Москвы, к примеру, клиентов, не имеющих кредитной нагрузки, но активно работающих с этой кредитной организацией по РКО, — более 80% от общего числа.

У нынешнего экономического кризиса наверняка будут и полезные для развития последствия. Одним из них может стать формирование новых стандартов расчетно-кассового обслуживания — качественного, удобного, персонализированного. По крайней мере, банковский сектор сейчас активно продвигается в этом направлении.

БЖ



18–20 МАРТА 2015

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, КВЦ «ЭКСПОФОРУМ»

# ТРАНСБАЛТИКА

Международная выставка по транспорту, логистике и складским технологиям

В рамках выставки:

**КОНГРЕСС ПО ТРАНСПОРТУ  
И ЛОГИСТИКЕ**

Организаторы:



primexpo



+7 (812) 380 60 04, [transbaltic@primexpo.ru](mailto:transbaltic@primexpo.ru)

Информационный партнер

**БИЗНЕС  
журнал**

Получите электронный билет:

[www.TRANSBALTIC-EXPO.ru](http://www.TRANSBALTIC-EXPO.ru)

РЕКЛАМА

# КОНТРАГЕНТЫ НА ПРОСВЕТ

**Н**арваться на откровенного мошенника или «дебитора-хроника» в наше время немудрено. Ошибка с выбором контрагента может быть чревата неприятностями и по линии налоговых органов, если компания зарегистрирована по «массовому юридическому адресу» или имеет «серийного» генерального директора. Между тем первичная проверка контрагента — это работа, которую вполне можно вести самостоятельно, пользуясь доступными онлайн-ресурсами и здравым смыслом.

Возьмите себе за правило заранее запрашивать у каждого партнера, с которым собираетесь заключить контракт, вот такой пакет документов: устав, свидетельство о присвоении ИНН, свидетельство о регистрации и постановке на учет в налоговом органе, лицензию на осуществление деятельности, банковские реквизиты, выписку из ЕГРЮЛ/ЕГРИП. Контрагента может представлять гендиректор или иное доверенное лицо. От них понадобится копия паспорта и подтверждение их полномочий — приказ о назначении генерального директора или доверенность.

Это все не формализм и не буквоедство. Если бы вы знали, сколько договоров подписывается «левыми» людьми, всегонавсего предьявившими визитку с логотипом компании! Визитка — не документ.

Получив запрошенную информацию, можете приступать к «оперативной работе». Нужно сделать три вещи: проверить полученные сведения, убедиться, что компания действительно ведет коммерческую деятельность, и подтвердить ее благонадежность. В наше время вы можете сделать это быстро и не вставая со стула.

Любые несоответствия информации, представленной контрагентом, с той, что вы найдете сами, должны насторожить.

Паспортные данные гендиректора или представителя бесплатно пробиваем по ежедневно обновляемому списку недействительных



**ИГОРЬ  
БЕДЕРОВ**

основатель частной  
разведывательной  
компании CABIS

Беспорядочные связи в бизнесе столь же опасны, как и в личной жизни.

*Проверка контрагентов должна стать для предпринимателя нормой, особенно в кризис.*

паспортов, который ведет ФМС <sup>1</sup>. Данные из ЕГРЮЛ/ЕГРИП перепроверяем с помощью специального сервиса ФНС <sup>2</sup>. Поиск здесь осуществляется по наименованию юрлица/ФИО, ИНН, ОГРН/ОГРНИП. Факт наличия у компании лицензии на ведение той или иной лицензируемой деятельности устанавливаем с помощью соответствующего онлайн-реестра, за ведение которого обычно отвечает регулятор отрасли <sup>3</sup>. Это тоже открытая информация.

В рунете существует немало информационно-аналитических ресурсов <sup>4</sup>, которые агрегируют информацию из различных государственных реестров и баз данных, СМИ и других открытых источников: СПАРК, «Интегрум», СКРИН, «Контур-Фокус» и т. д. На основании этой информации они по запросу пользователя формируют справки о компаниях. Получать все данные в одном месте и в структурированном виде удобно, но услуга эта — платная. Базовая справка обычно обходится в 150–300 рублей; практикуется годовая подписка на сервис.

При анализе фактов коммерческой деятельности юридического лица нужно искать следы рекламной активности контрагента в интернете или СМИ. Если ничего намекающего на маркетинговые мероприятия не обнаруживается, то впору задаться вопросом: как компания вообще работает на современном рынке и какие цели преследует?

Одним из самых важных индикаторов коммерческой деятельности является наличие фактического адреса. Часто бывает, что указанного здания в реальности вообще не существует. Разобраться с этим можно, нанеся виртуальный визит контрагенту с помощью сервисов Google Maps или «Яндекс.Карты». В панорамном режиме можно даже рассмотреть вывеску компании, если таковая имеется. Если нет, не поленитесь позвонить арендодателю и поинтересоваться

у него о существовании фирмы. Попытайтесь также оценить и масштабы производственной деятельности компании. Если у нее нет складов и всей необходимой инфраструктуры для нормальной работы, то, скорее всего, производство — это лишь номинальная деятельность. Сами делайте выводы, стоит ли связываться.

Понять, насколько благонадежна компания, можно, проверив ее на довольно большом количестве онлайн-ресурсов. Смотрим с помощью специальных инструментов на сайте ФНС, не является ли адрес ее регистрации «массовым» **5**. Разобраться в исполнительном производстве и задолженностях юрлица помогает сводный план проверок субъектов предпринимательства, который вывешен на сайте Генеральной прокуратуры РФ **6**. Полезно проанализировать арбитражную практику компании на сайте Высшего арбитражного суда РФ **7**. Здесь же, используя систему «Электронный страж», можно отслеживать изменения в статусе арбитражных дел по их номерам или наименованиям конкретных участников.

Обнаружить открытые исполнительные производства в отношении контрагента и его руководителей позволит сервис Федеральной службы судебных приставов **8**. А уголовную, административную и гражданскую практику в отношении руководства проверяемой компании — государственная автоматизированная система «Правосудие» **9**. Пригодятся также реестр недобросовестных поставщиков **10** и онлайн-инструмент «Дисквалифицированные лица» **11**, которые есть на сайтах ФАС и ФНС соответственно.

Если компания банкротится, информация об этом обязательно появится в Едином федеральном реестре сведений о банкротстве **12**. Существует также и «черный список» ФНС **13**, в который компании попадают по многим причинам, в частности если не сдают бухгалтерскую отчетность более одного года или имеют задолженность по налогам.

Не стоит пренебрегать и обычным поиском в интернете. Не поленитесь вбить в поисковую строку название компании или ФИО ее руководителя в комбинации со словами «нарушения», «мошенничество», «иск», «суд», «адвокат», «ответчик», «преступный»... Мониторинг упоминаний компании в сети иногда превращается в весьма увлекательный процесс, благодаря которому в портрете контрагента появляются новые штрихи. Новости СМИ, форумы на специализированных и отраслевых сайтах, социальные сети с отзывами — накопители негатива в отношении компании и ее руководителя, они позволяют составить впечатление о ее деловой репутации и имидже на рынке.

Нужно помнить о том, что если в процессе проверки контрагента до подписания бумаг не было выявлено ничего подозрительного, то это еще не повод расслабляться. Деловая разведка — работа постоянного характера. Сегодня у компании может быть все в порядке, а через несколько месяцев она перестанет сдавать отчетность или в выходные дни резко исчезнет из офиса со всем имуществом. И тому и другому событию обязательно будут предшествовать недобрые признаки, которые можно вовремя заметить.

БЖ

## 13 ДРУЗЕЙ ДЕЛОВОГО РАЗВЕДЧИКА

### Инструменты для проверки контрагента

№	СЕРВИС	ССЫЛКА
<b>1</b>	Проверка по списку недействительных российских паспортов (ФМС)	<a href="http://services.fms.gov.ru">services.fms.gov.ru</a>
<b>2</b>	Сведения о государственной регистрации юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, крестьянских (фермерских) хозяйств (ФНС)	<a href="http://egrul.nalog.ru">egrul.nalog.ru</a>
<b>3</b>	Отраслевые реестры лицензий (несколько примеров)	<a href="http://fsrar.ru/licens/reestr">fsrar.ru/licens/reestr</a> (алкогольный рынок) <a href="http://russiatourism.ru/operators">russiatourism.ru/operators</a> (туроператоры) <a href="http://roszdravnadzor.ru/services/license">roszdravnadzor.ru/services/license</a> (медицинская деятельность)
<b>4</b>	Информационно-аналитические сервисы	<a href="http://integrum.ru">integrum.ru</a> (Интегрум), <a href="http://spark-interfax.ru">spark-interfax.ru</a> (СПАРК), <a href="http://focus.kontur.ru">focus.kontur.ru</a> (Контур-Фокус), <a href="http://prima-inform.ru">prima-inform.ru</a> (Прима-информ), <a href="http://skrin.ru">skrin.ru</a> (СКРИН), <a href="http://kartoteka.ru">kartoteka.ru</a> (Коммерсант-нартотека)
<b>5</b>	Адреса, указанные при государственной регистрации в качестве места нахождения несколькими юридическими лицами (ФНС)	<a href="http://service.nalog.ru/addrfind.do">service.nalog.ru/addrfind.do</a>
<b>6</b>	Сводный план проверок субъектов предпринимательства на 2015 год (Генеральная прокуратура РФ)	<a href="http://plan.genproc.gov.ru/plan2015">plan.genproc.gov.ru/plan2015</a>
<b>7</b>	Электронное правосудие. Российская арбитражная практика (Высший арбитражный суд РФ)	<a href="http://kad.arbitr.ru">kad.arbitr.ru</a>
<b>8</b>	Банк данных исполнительных производств (ФССП)	<a href="http://fssprus.ru/iss/ip">fssprus.ru/iss/ip</a>
<b>9</b>	Судебные решения: федеральные суды общей юрисдикции, федеральные арбитражные суды (ГАС РФ «Правосудие»)	<a href="http://sudrf.ru">sudrf.ru</a>
<b>10</b>	Реестр недобросовестных поставщиков (ФАС)	<a href="http://rnp.fas.gov.ru">rnp.fas.gov.ru</a>
<b>11</b>	Дисквалифицированные лица (ФНС)	<a href="http://service.nalog.ru/disfind.do">service.nalog.ru/disfind.do</a>
<b>12</b>	Единый федеральный реестр сведений о банкротстве	<a href="http://bankrot.fedresurs.ru">bankrot.fedresurs.ru</a>
<b>13</b>	Сведения о юридических лицах, имеющих задолженность по уплате налогов и/или не представляющих налоговую отчетность более года (ФНС)	<a href="http://service.nalog.ru/baddr.do">service.nalog.ru/baddr.do</a>



# ПЕРВЫЙ ПАРЕНЬ НА ДЕРЕВНЕ

**АНДРЕЙ  
МОСКАЛЕНКО**

**С**траусы на Руси — никакая не экзотика, а серьезная домашняя птица. Не многие знают, но до революции у нас в стране было около трехсот страусиных ферм. Сейчас — всего с десяток. Новая эра российского страусоводства началась относительно недавно — в 1999 году, когда группа энтузиастов основала компанию «Русский страус» и первой взялась за промышленное выращивание черных африканских страусов. (Африканские они, правда, только по названию: давно обрусели, с удовольствием клюют морковь и капусту и не боятся холодов.) На ферму «Русского страуса», расположенную в деревне Старые Кузьменки, и отправился наш Mitsubishi L200. Директор компании Татьяна Вострикова захотела посмотреть автомобиль в деле и прикинуть, не пригодится ли он в ее хозяйстве.

## ОТ ЛОСИНОГО — К СТРАУСИНОМУ

От Москвы до фермы — двести километров в оба конца по Симферопольскому шоссе да проселочным гравийкам и грунтовкам. Прекрасная возможность испытать пикап и на хорошем асфальте, и в режиме, близком к внедорожному.

На трассе мотор объемом 2,5 л приятно «рычит», даже не пытаясь скрыть своей дизельной природы. Тандем недавно усовершенствованной версии четырехцилиндрового турбодизеля мощностью 178 л. с. и пятиступенчатой автоматической коробки передач обеспечивает двухтонной громадине

В каком коммерческом амплуа вам видится полноприводной пикап — помесь легковушки и грузовика? Про Mitsubishi L200, полученный для бизнес-тест-драйва, «Бизнес-журнал» сразу же решил: **это фермерская машина**. И отправил пикап потрудиться денек на подмосковную страусиную ферму.

неплохой разгон до «сотни»: наш результат — 14 секунд. Стоит отметить, что такая связка появилась у Mitsubishi L200 вообще лишь год назад. До этого на протяжении девяти лет мотор, соответствующий Евро-4, выдавал лишь 136 «лошадей» и агрегировался с четырехскоростным автоматом или механикой-пятиступкой. Рестайлинг неожиданно грянул накануне появления нового, пятого поколения автомобиля (производитель обещает привезти его в Россию уже этой осенью).

По дороге форсированный двигатель (доступен только в топовой комплектации Instyle) постоянно поддерживал оптимальные обороты, вовремя переключая нужные передачи. Текущее обновление позволило нарастить крутящий момент до 400 Нм. Ранее пик приходился на отметку в 314 Нм, поэтому динамика разгона была несколько хуже. Что касается расхода топлива, то в городском цикле пикап по-прежнему съедает около 11 л на 100 км, на трассе — не более 8 л.



Фото: Андрей Москаленко

Тихоходом Mitsubishi L200 не назовешь: скорость в 130–150 км/ч на прямой автомобиль держит без проблем (максимальная заявленная — 175 км/ч). Мелкие недостатки дороги подвеска легко «проглатывает». «Передок» L200 поддерживается независимой пружинной подвеской с двойными поперечными рычагами и стабилизатором, сзади и вовсе неразрезная ось на листовых рессорах. Поэтому на хорошем покрытии чувствуется корабельная раскочка, а на дорожных волнах начинает немного подбрасывать заднюю ось. Однако эта «морская болезнь» свойственна всем пикапам, движущимся порожняком. Наличие груза в кузове заметно прибавляет плавности хода.

Попавшийся на дороге упавший пластиковый конус, забытый дорожными рабочими, можно было легко пропустить под днищем (клиренс в 205 мм это позволяет), но кто ж откажет себе в удовольствии пройти «лосиный тест»? «Длинный» руль (четыре оборота от упора до упора), немного досаждавший при прохождении городских поворотов, тут отличился точностью реакции. При обратной перестановке на полосу произвольных отклонений от курса замечено не было. Будем считать «лосиный» тест пройденным на отлично, пора переходить к «страусиному»!

## ПТИЧИЙ ВЫГОН

Пятнадцать с лишним лет назад бизнес компании «Русский страус» начинался с приобретения шести гектаров земли с заброшенными коровниками. Их переоборудовали, закупили инкубаторы, а первых страусов завезли самолетом из Европы. Сейчас хозяйство насчитывает 58 взрослых особей. Летом поголовье начнет увеличиваться на 50 птенцов в неделю. Есть на ферме собственное кафе и экскурсионный мини-зоопарк.

Директор компании Татьяна Вострикова встречает нас у ворот фермы. Очень грамотно, по-хозяйски подходит к первому



## ИЛЬЯ НИКОНОВ

ДИРЕКТОР  
ПО МАРКЕТИНГУ И СВЯЗЯМ  
С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ  
КОМПАНИИ «ММС РУС»

В Mitsubishi L200 гармонично сочетаются грузоподъемность пикапа, проходимость внедорожника и комфорт легкового автомобиля. Поэтому он завоевал такую армию поклонников во всем мире и в России. Продажи L200 второго и третьего поколений перешагнули миллионный рубеж. Автомобили четвертого поколения, которые стали продаваться в России с 2007 года, разошлись у нас в стране тиражом более 45 тыс. штук. Осенью этого года в страну придет пятое поколение этого легендарного пикапа. Покупатели L200 используют его не только для перевозки грузов и буксировки прицепов: этот автомобиль идеально подходит для активного отдыха, рыбалки, охоты и путешествий. Он не боится самой тяжелой работы, поэтому среди всей линейки Mitsubishi L200 наиболее востребован корпоративными клиентами. В числе наших клиентов, к примеру, крупные сельскохозяйственные компании, предприятия, занимающиеся строительством и добычей полезных ископаемых.



знакомству с автомобилем. Под капот не лезет, как это сделал бы мужчина, зато долго, задумчиво смотрит в глубь бездонного багажного отсека L200. Спустя несколько минут, явно закончив мысленно укладывать туда сотни всевозможных предметов и явно довольная полученными результатами, деловито спрашивает: «А все-таки — почему Mitsubishi L200, а не какой-нибудь другой пикап?»

Начинаю выкладывать резоны. Это один из первых появившихся в России пикапов и, наверное, наиболее часто встречающийся на наших дорогах. Притом что L200 внешне «широк в плечах» и его длина превышает 5 м, это один из самых компактных автомобилей в своем классе; таким разрешен беспрепятственный въезд в центр крупных городов. Радиус разворота — всего 5,9 м, что обеспечивает отличную маневренность и облегчает парковку.

Цена L200 вполне гуманна — от 1,1 млн рублей. У ближайших конкурентов вроде Nissan Navara, VW Amarok, Ford Ranger и Toyota Hilux она начинается с 1,4–1,5 млн. Есть и близкие по цене варианты: SsangYong Actyon Sport и Nissan NP300. У первого «подвох» кроется в слове Sport, фигурирующем в названии: в подвеске этого корейца не рессоры, как у большинства «одноклассников», а пружины, которые гораздо нежнее и боятся перегруза. Второй же, на мой вкус, — какая-то «машина времени»: и снаружи, и изнутри он смотрится как автомобиль из середины 1990-х. Положим, стилистические решения нашего L200 кто-то тоже может назвать спорными, но экстерьер автомобиля привлекает убедительностью форм — крупными зеркалами, дутыми колесными арками, сочетанием округлостей и заострений.

На вопрос хозяйки фермы, нет ли чего подешевле, рассказываю о простых (на мой взгляд — даже слишком простых)

трудягах-пикапах UAZ Pickup и Great Wall Wingle 5. Первый — наш, родной, из бывших военных, а второй — с китайской родословной. Однако прошли те времена, когда пикап оценивали исключительно с практической точки зрения. Одних рабочих характеристик недостаточно; нужно, чтобы машина была приспособлена к повседневной жизни. Каждый выбирает для себя: или полмиллиона рублей разницы, или комфорт вкупе с японским качеством.

Вопрос, похоже, был снят: ворота фермы перед нами открылись.

## СВОЕЙ КОЛЕЕЙ

«Снег давно не чистили, уже неделю!» — предупреждает Татьяна Вострикова. Прекрасно: как раз посмотрим, какой из Mitsubishi L200 «проходимец».

Подключить полный привод, представленный даже в базовой модели, можно на скорости до 100 км/ч. В начальных комплектациях роль 4x4 отведена классической много-режимной трансмиссии Easy Select 4WD с двумя межколесными дифференциалами, а в топовых исполнениях пикап оснащается полноприводной системой Super Select 4WD с двумя межколесными и межосевым дифференциалами. Для обеих трансмиссий доступна функция пониженной передачи и возможность принудительной механической блокировки заднего моста.

Выносливое шасси — особая гордость L200 — построено на основе усиленной рамной конструкции с мощными поперечными балками, что добавляет необходимой прочности и жесткости для преодоления высоких нагрузок во время движения по бездорожью. Геометрическая проходимость ограничена длинной базой, внушительным задним свесом



и мощными подножками: риск «повиснуть брюхом» на высоких складах местности небольшой, но присутствует.

Включаем полный привод, «понижайку», а заодно блокировку — и травим помалу! Из-под колес взлетает снежная пыль, хрустит наст под днищем, а пикап знай себе едет, пробивая колею в глубоком сугробе. Заметьте — и все это на шоссейной резине. А если поставить что-то «позлее»? Тут главное — не увлекаться. Если что — автомат помехой не станет, хотя в «раскачке» «ручка» попредпочтительней.

Однако признаемся: медленное перемалывание снега — не стезя этого автомобиля. Он для этого слишком легкий и прыгуч. L200 относится скорее к вездеходам с динамическим преодолением препятствий. Но с наскока, да с дизельным баском «прыгать» по ферме не разрешила страусиная смотрительница: «Птица у нас больно пугливая. Только не спрашивайте, куда страус прячет голову зимой. Не прячет, это миф. Во-первых, у страусов очень слабая лобная кость: при сильном ударе это может быть смертельно. Во-вторых, если птица пугается и у нее нет возможности убежать (а бегают они очень быстро — до 70 км в час), то садится на землю и вытягивает свою длинную шею по земле».

Глушу мотор (пусть страусы привыкнут к новому соседу) и отправляюсь с директором фермы в кафе, чтобы погреться и побольше узнать о нелетающей птице и о страусином бизнесе.

## ВСЕ В ДЕЛО

По словам Татьяны Востриковой, страус — птица довольно неприхотливая, легко адаптируется к нашим климатическим условиям. Ест не много — всего 2–2,5 кг корма в день, зато воды выпивает около 10 литров. В весе прибавляет быстро: уже в полгода страусенок почти догоняет стáтью взрослую особь. Живут в среднем 70 лет, репродуктивный период продолжается до 30 лет. Семья страусов состоит из двух самок и самца. Самки начинают нестись с трех лет. При правильном кормлении и хорошем уходе откладывают яйцо через день. За сезон, который продолжается с апреля по октябрь, получается в среднем 100 яиц от каждой. Страусята вылупляются на свет через 42 дня. Некоторых из них сразу начинают растить, как куриных бройлеров, — на мясо. Этот процесс занимает 12–14 месяцев.

Яичницей из одного яйца, которое весит больше килограмма, запросто можно накормить десяток человек. В холодильнике оно может храниться около трех месяцев.

Выращивание страусов — безотходное производство. В ход идет все — мясо, перья, скорлупа (на поделки и сувениры). Из страусиной кожи, которая прочнее слоновьей, получают стильные сумочки и кошельки. Одного товарного мяса в стокилограммовом страусе — больше трети. Мясо страуса недешево, зато считается самым диетическим в мире: в нем практически нет жира и очень низкое содержание холестерина.

Вторая по значимости статья доходов фермы — экскурсии. Летом посмотреть на птиц из города приезжает до тысячи человек в месяц. Стоимость экскурсии с подарком — 290 рублей с человека.

Отдельная категория посетителей — съезжающиеся на бизнес-экскурсию предприниматели со всей России. Сейчас многие интересуются темой сельского хозяйства вообще и страусоводством в частности.

Глядя на эту выгодную птицу, сам невольно начинаю составлять в голове бизнес-план: купить страусиную семью за 225 тысяч рублей, инкубатор за 300, на комбикорм — еще тысяч 40 в год... Не успел прокалькулировать: Татьяна Вострикова сообщает мне, что в скором времени может заработать программа правительства Московской области по поддержке личных страусиных фермерских хозяйств, разработчиком и поставщиком которой и выступает ее «Русский страус». Субсидия составит 1,5 млн рублей, и денег этих будет достаточно для покупки птиц, оборудования, корма. Татьяна даже любезно предлагает снять с меня головную боль по реализации мяса — готова брать его по 600 рублей за килограмм. Заманчиво... Пойду подышать, а заодно проверю, не пора ли грузить в пикап страусов. Может, вон тот, забавно скользкий по льду, мой и есть.



**ТАТЬЯНА  
ВОСТРИКОВА**  
ДИРЕКТОР КОМПАНИИ  
«РУССКИЙ СТРАУС»

Мой муж, заядлый охотник и рыбак, сразу «сделал стойку» на этот автомобиль. Он понравился ему своей проходимостью — прочной рамой, рессорным задним мостом, внушительным дорожным просветом.

Но главное — бизнес, хобби подождет. Основная потребность нашей фермы сейчас — развозной малотоннажный автомобиль. Mitsubishi L200 даст фору нашему старенькому фордовскому «каблукчу»: пять посадочных мест против двух, грузоподъемность 900 кг против 700, незаурядные внедорожные качества против «асфальтовой привязанности».

Есть нюанс: для перевозки страусят на продажу придется покупать кунг из композитных материалов — они боятся сквозняков. А это еще 40 тысяч рублей к базовой стоимости. Еще за 50 тысяч можно взять небольшой однотонный прицеп. От грузовика в свое время мы отказались: часто простаивал. Комбикорм, зерно, дрова — все эти тяжеловесные грузы продавец сейчас доставляет обычно бесплатно. Не у дел здесь будет и L200. А вот где пикап может оказаться незаменимым помощником — так это на доставке мяса. Ближе к лету нам без рефрижератора не обойтись, вот только брать за 1 млн рублей специально оборудованный автомобиль не очень хочется. Для L200 можно за 100 тысяч рублей приобрести изотермический прицеп-фургон и дооснастить его за 50 тысяч холодильной установкой. Еще 250 тысяч точно не будет жалко на покупку коневозки на две лошади (в такие как раз помещается одна страусиная семья).

## УТИЛИТАРНО, КОМФОРТНО

Проставленный ко мне птичник Эдик от эксперимента с погрузкой взрослого страуса в пикап отговорил: «Проблемы будут». Ключет? Нет, объяснил эксперт, но ударит ногой — за просто. Безопаснее овечек покатать, да сено лошади навозить.

В багажный отсек Mitsubishi L200 легко помещается стандартный европоддон, а грузоподъемность составляет почти 900 кг. Впрочем, увезет этот автомобиль и тонну, говорят практики. А уж если не хватит возможностей самого автомобиля, он может буксировать прицеп массой до 2,7 т.

Тем временем Татьяна Вострикова, освободившаяся от последнего дотошного бизнес-экскурсанта, предлагает еще одно испытание для L200 — подбросить ее работников до железнодорожной станции. Пассажиров набралось как раз четверо.

Внутри пятиместный пикап не отличается от обычного седана. Низкие пороги и широкие пассажирские двери для удобства доступа. Даже при высоком росте усаживаешься легко. Пространство для ног — 810 мм. Задние сиденья — с углом наклона спинок 25 градусов. Подголовников — на три персоны, крепление Isofix — в наличии. Опустив подлокотник, получа-

ешь два уютных, почти «легковых» места. В том, что по комфорту Mitsubishi L200 ничем не уступает легковушке, Татьяна Вострикова убедилась, проехавшись со мной до Москвы. L200 обладает одной из самых богатых в своем сегменте комплектаций. Вот лишь малая часть: легкосплавные колесные диски, многофункциональный дисплей, травмобезопасный руль (правда, регулируемый только по наклону), иммобилайзер, зеркала с обогревом и электроприводом, электростеклоподъемники, подушки безопасности, омыватели фар, передние сиденья с восемью регулировками и подогревом.

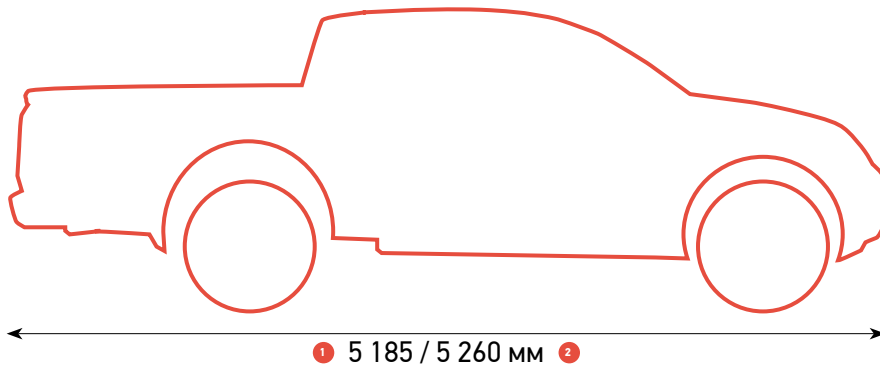
Ближе к МКАД замечаю, что Татьяна Валерьевна пальпирует торпеду автомобиля, боковую панель дверей... «Да, пластик, конечно, жестковат, — пытаюсь заранее парировать претензии к интерьеру, — но именно такой он и должен быть у пикапа, чтобы его легко можно было протереть от грязи и пыли, а поцарапаешь — не так жалко».

«Знаете, а я бы его, пожалуй, взяла, — не слушая меня, проносит хозяйка фермы. — Только не сейчас, а осенью: вдруг новое поколение будет еще лучше — или с его появлением на этот модельный год начнут давать значительные скидки». Рачительный, однако, у страусов руководитель!

БЖ

## 1 MITSUBISHI L200

(КОМПЛЕКТАЦИИ: INVITE И INVITE+)



КОЛИЧЕСТВО МЕСТ

5

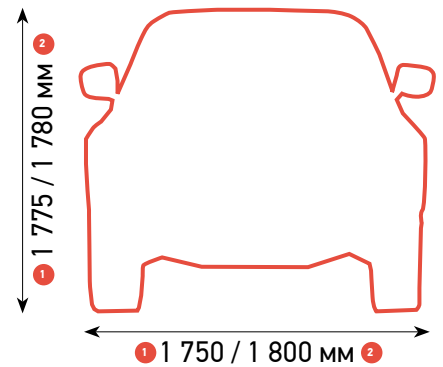


ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬ БАГАЖНОГО ОТСЕКА, КГ



## 2 MITSUBISHI L200

(КОМПЛЕКТАЦИИ: INTENSE И INSTYLE)



РАЗМЕРЫ БАГАЖНОГО ОТСЕКА



1 505 x 1 470 x 460 мм

МАКСИМАЛЬНАЯ МАССА ПРИЦЕПА, ОБОРУДОВАННОГО ТОРМОЗАМИ, КГ

2 700



ЦЕНА (ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ ФЕВРАЛЯ), РУБ.

М  
ОТ 1 149 000

А  
ОТ 1 499 990

Стоимость тестового автомобиля — 1 659 990 руб. Дополнительное оборудование (дуга безопасности, 4 хромированные фары, стальные накладки, алюминиевый грузовой поддон, фарноп и пр.) — 180 000 руб.



Российская  
Ассоциация  
Франчайзинга

Конгресс  
Бюро

Всероссийский форум-выставка  
Франчайзинг. Регионы

Открой свое дело  
и защити инвестиции

+

ИЩИ МЕРОПРИЯТИЕ  
В своем городе



(3452) 500-320

[http://](http://франшиза-форум.рф)

франшиза-форум.рф

Генеральный партнер:



ФРАНЧАЙ

Генеральный  
информационный  
партнер:

Тюменский

**БИЗНЕС**  
журнал

# Dizkon.ru

20 123 ДИЗАЙНЕРА РЕШАТ ВАШУ ЗАДАЧУ



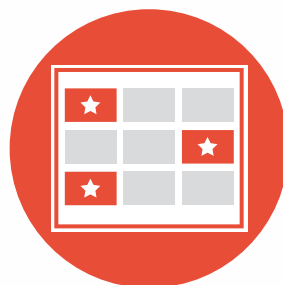
**СКИДКА 1500 Р**

Промокод: **biznes-zhurnal**

## ДИЗАЙН ОНЛАЙН



ОПИШИТЕ  
ЗАДАНИЕ



ПОЛУЧИТЕ  
ВАРИАНТЫ



ВЫБЕРИТЕ  
ЛУЧШИЙ