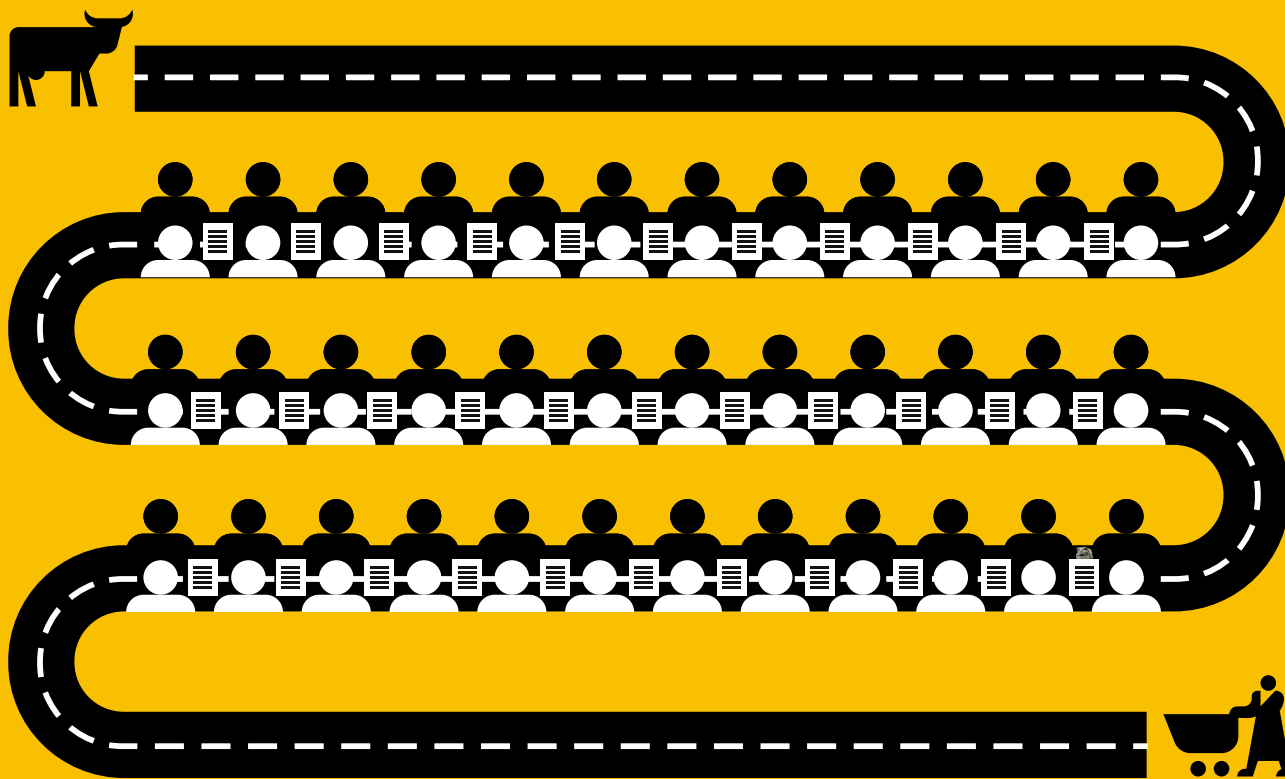


#12 (225) 2014

WWW.B-MAG.RU

БИЗНЕС журнал

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



СМЫЧКА СЕЛА И РИТЕЙЛА

Как фермерам и розничным сетям
сработаться вместе

РОБОТ-ЛАРЁК

цивилизованный формат
торговли

38

КУРТКА С ПОДОГРЕВОМ

пошив гаджетов
на экспорт

42

НЕЙРОМАРКЕТИНГ

узнает, где у покупателя
кнопка

64

РАСЧЕТЫ 24/7

ЧАСА ДНЕЙ
В НЕДЕЛЮ

С Банком Авангард в любой, даже выходной или праздничный день, Вы можете:

- **получить наличные и сдать выручку**
в любом офисе или банкомате/cash-in Банка в любом регионе
- **выплатить зарплату**
в установленное руководством время
- **отправить переводы**
деньги будут мгновенно зачислены на счет партнера в Банке и пройдут по выписке

Банк Авангард осуществляет круглосуточные взаиморасчеты между предприятиями по всей территории России.



ИНТЕРНЕТ-БАНК

Подключение и обслуживание – **бесплатно**



эмиссия карт, зачисление зарплат – **бесплатно**
кредит на зарплату – **7%** годовых



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



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



внесение и получение наличных в любом офисе или банкомате/cash-in Банка

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

**Cash-Card – карта для проведения наличных операций для юридических лиц/индивидуальных предпринимателей.

КРУГЛОСУТОЧНО ОТВЕЧАЕМ НА ВАШИ ВОПРОСЫ ПО ТЕЛЕФОНАМ:
(495) 737 73 23 | (812) 449 44 49 | 8 (800) 555 99 93
Москва Санкт-Петербург звонок по России бесплатный

Более 300 офисов
в 75 городах

www.avangard.ru

БАНК АВАНГАРД



ДА НЕ ВЫМАНЕВРИ- РОВАЛИ...

ДМИТРИЙ
ДЕНИСОВ

В потоке экономических новостей ноября меня зацепило совпадение двух цифр. Газпром в рамках налогового маневра получил обнуление налога на добычу полезных ископаемых (на 15 лет) и налога на имущество (на 20 лет) при реализации проекта поставок газа в Китай по газопроводу «Сила Сибири». Налоговый выигрыш газовой монополии некоторые эксперты оценили примерно в 80 млрд рублей в год. А несколькими неделями ранее аналитики подсчитывали, насколько может увеличиться налоговое бремя на малый бизнес, если Госдума примет законопроект о ежеквартальных сборах за определенные виды деятельности в его первоначальном варианте. И тоже получилось около 80 миллиардов. Совпадение, разумеется, случайное, но выглядит так, словно малый бизнес таким хитрым образом попросили скинуться, чтобы большой Газпром смог протянуть свою длинную трубу на восток и со скидкой продавать газ китайцам.

И если нефтегазовые доходы растекаются внутри нашей экономики по причудливой капиллярной системе и хотя бы по капельке доходят до каждого, то может быть, и нефтегазовые «расходы» должны касаться всех? Чтобы даже торговый ларек гордо чувствовал, что отчасти финансирует геознергетические амбиции страны.

Ровно три года назад на съезде «Деловой России» Владимир Путин (будучи еще в статусе премьер-министра) заявил о необходимости «решительного налогового маневра», имея в виду перенастройку фискальной политики на решение задач индустриального развития страны — чтобы деньги перетекали из сырьевого в производственный и высокотехнологический сектора. С тех пор мы немало маневрировали в налоговой сфере. Времена сейчас, конечно, сложные, но большая часть маневров так или иначе оказывалась в ущерб многим — но только не «национальным чемпионам».

Ноябрьская история с принятием закона о сборах с малого бизнеса весьма показательна. Многие региональные бюджеты сейчас ужасающе пусты. От идеи

вести налог с продаж для их наполнения федеральным властям пришлось отказаться еще летом (слишком хлопотно собирать и администрировать; маневр не вышел). Зато малый бизнес — очень «удобный» объект для обложения региональным налогом.

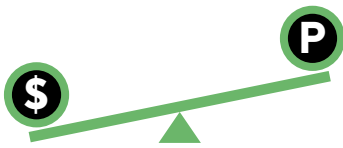
Первоначальный законопроект вызвал в деловом сообществе настоящую панику, поскольку предусматривал ежеквартальные фиксированные сборы в размере от 6 до 600 тыс. рублей для 22 видов деятельности. Под раздачу попадали бы розничная торговля, общепит, грузоперевозки, предприятия бытовых услуг. По нынешнему думскому обычаю, законопроект в таком виде чуть было не протащили через все чтения — скороговоркой. Но вмешались предпринимательские организации, и правительство пошло на консультации с бизнесом. Самые одиозные предложения удалось отбить, но в усеченном виде законопроект все-таки прошел. В Налоговом кодексе РФ появится новая глава — «Торговый сбор». И города федерального значения — Москва, Санкт-Петербург и Севастополь — смогут вводить его, начиная с июля 2015 года. (Если понадобится расширить список регионов, придется принимать отдельный федеральный закон, но «плацдарм» в Налоговом кодексе для этого теперь уже есть.) Плательщиками сбора станут организации и ИП, осуществляющие торговую деятельность, а его размер установят муниципалитеты в привязке к площади торгового объекта.

Малый бизнес подобные налоговые «скороговорки» до добра не доводят: даже небольшое увеличение накрутки может привести к необратимым последствиям. Помните, как с начала 2013-го из-за повышения страховых взносов на какие-то 19 тыс. рублей в год страна за первое же полугодие лишилась более 450 тыс. индивидуальных предпринимателей? Почти 15% от общего числа зарегистрированных!

А ведь у малого бизнеса сейчас хватает своих непростых маневров, связанных с элементарным выживанием. Ему тоже нужно как-то лавировать, лавировать, да вылавировать...

БЖ

6 ДЛЯ СРАВНЕНИЯ



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

МНЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ

10 ВОЗМОЖНА ЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ РОССИИ НА ВОСТОК?

СЦЕНАРИИ

12 ОСТОРОЖНО, ДВЕРИ ЗАКРЫВАЮТСЯ, СЛЕДУЮЩАЯ САНКЦИЯ...



Экономист Владислав Иноземцев — о том, почему не стоит недооценивать влияние санкций Запада на российскую

экономику, и почему санкции — это надолго.

БАРЬЕРЫ

14 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ

Качество государственных услуг, предоставляемых бизнесу, вполне можно объективно измерить с помощью методики «тайный покупатель». Клуб лидеров и ряд предпринимательских организаций в течение целого года занимались контрольными закупками госуслуг — и теперь рассказывают о результатах.

ИНФРАСТРУКТУРА

24 ПАРКОВАЯ ЗОНА

В России сейчас работает почти сотня технопарков, каждый из которых задумывался как ключевой элемент локальной инновационной экосистемы. В их инфраструктуру государство вложило десятки миллиардов рублей. Оправдают ли технопарки надежды?



ВИКИ-ТЕКСТ

34 KFC

Как создавался второй в мире по оборотам бренд фастфуда и почему его основатель Харланд Сандерс — полковник.

ПРОЕКТ



38 ЛАРЁК 2.0

За последние пять-семь лет многие российские города отметились гонениями на уличные торговые киоски. Предприниматель Александр Золотарев запустил производство ларьков, которые больше ни один чиновник городской администрации не посмеет назвать «нецивилизованным форматом уличной торговли». Потому что они полностью автоматические.

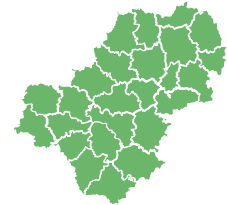
СТАРТАП-КЛУБ

42 НАКИНЬТЕ ГАДЖЕТ!

Мечта об идеальной куртке с внутренним климат-контролем довела питерского маркетолога Кирилла Халюту до технологического стартапа. Потратив на разработку интеллектуальной одежды за первый год 3 млн рублей, он сам стал немного швеей, электротехником, дизайнером и программистом.



РЕГИОН КРУПНЫМ ПЛАНOM КАЛУЖСКАЯ ОБЛАСТЬ



50 ПРАВИЛА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Калужская область — лидер российского рейтинга инвестиционной привлекательности. Объем иностранных инвести-

ДИАГНОСТИКА РЫНКА



К СЕЛУ

И К ГОРОДУ

18

Российский ритейл и небольшие агропроизводители — как два мира, два народа. Сетевая розница за последние двадцать лет превратилась в высокотехнологичный сектор, умело работающий с издержками и до совершенства отточивший логистику. Фермеры же в большинстве своем словно застряли в 1990-х: хозяйствуют по старинке, не переставая жаловаться, что государство недостаточно поддерживает, а магазины не дают ходу на полки. Как им сработаться вместе?

ТЕХНОДРОМ

БЕСКОНТАКТНЫЕ ПЛАТЕЖИ



БЛИЗКАЯ РАСПЛАТА

30

Мобильный телефон очень скоро может стать для своего владельца универсальным платежным средством, сделав ненужными банковские карты. Во всем мире наблюдается бум проектов в сфере мобильных бесконтактных платежных решений, основанных на NFC-технологиях — связи ближнего действия. Какие перспективы у технологии в России?

ций в регион за десять лет вырос в 15 раз. Как устроен калужский «зеленый коридор» для инвестора?

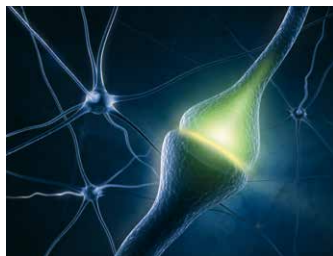
55 РАЗРЕШИТЕ ВОЙТИ!

Индустриальный парк — это территория, где инвесторы могут быстро «сесть на землю» и запустить производство. Калужская область одной из первых в России освоила этот формат. Как работают десять индустриальных парков региона?

ЛАБОРАТОРИЯ

64 ГОРМОН ПОТРЕБЛЕНИЯ

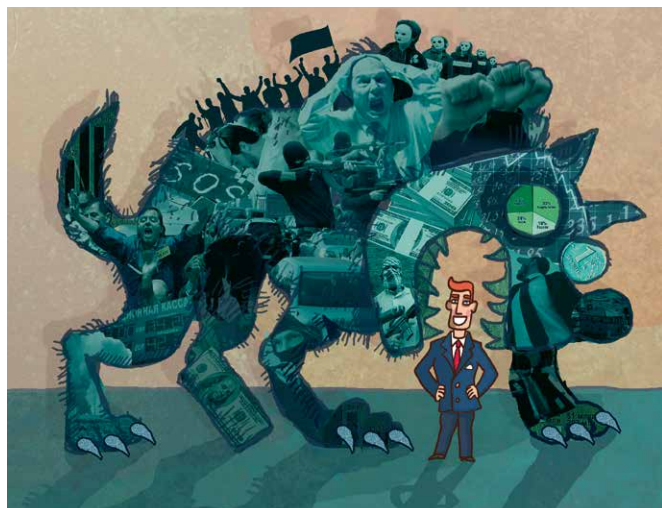
Западные корпорации в последние годы не на шутку увлеклись новой дисциплиной — нейромаркетингом. Что творится в голове у потребителя, выбирающего товар, и как можно повлиять на его выбор? Раньше ответ



ЛЕКТОРИЙ

58 ТОНКИЙ СЛУХ

Выживание в среде с высоким уровнем хаоса требует от руководителя бизнеса высокой сенсорной чувствительности, постоянного сканирования огромного количества источников информации, включая самые недостоверные, и умения распознавать информационные вбросы и тонкие сигналы. О том, как это делать, — в открытой лекции профессора Александры Кочетковой.



на этот вопрос пытались получить посредством анкетирования и фокус-групп. Сегодня — еще и с помощью последних достижений нейробиологии и эндокринологии. Какие находки уже сделаны?

ФИНАНСЫ

68 ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

На фоне слабеющей экономики российский рынок факторинга замедляет темпы роста, однако оптимизма не теряет. Драйвером рынка в 2015 году может стать малый и средний бизнес, в глазах которого факторинг как беззалоговый инструмент финансирования приобретает все большую привлекательность.

НЕДВИЖИМОСТЬ

72 ТВОРЧЕСКИЙ ПОРЯДОК

Арт-кластеры, которые возникают на территории старых промзон в российских городах, вполне могут дать фору традиционным бизнес-центрам с точки зрения коммерческой успешности. Но формат тиражируется с трудом — слишком сложно воспроизвести на объекте творческую атмосферу.

АВТОДЕЛО

76 ИНАЯ ГАЛАКТИКА

Тест-драйв автомобилей для бизнеса как жанр предполагает не одно лишь смакование ходовых характеристик и дизайнерских находок, но и про-

верку готовности техники выполнять реальные бизнес-задачи в условиях, приближенных к «боевым». Именно поэтому «Бизнес-журнал» отправил взятый «на пробу» семиместный минивэн Ford Galaxy в таксопарк. «Галактика» прошла испытание.



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 Анастасия Тюрина. Редакция благодарит ее за ощутимый интеллектуальный вклад в номер, который читатель держит в руках.



АНАСТАСИЯ ТЮРИНА
директор Инновационного центра НИУ ВШЭ

Автор обложки федерального выпуска «Бизнес-журнала» — Алексей Новичков, эксперт в области инфографики, старший преподаватель факультета коммуникаций, медиа и дизайна НИУ ВШЭ. В прошлом — преподаватель графического дизайна и инфографики в МГТУ им. Баумана, МГУ и Британской школе дизайна.



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

Учредитель и издатель: ЗАО «Бизнес журнал»

Главный редактор: Дмитрий Денисов

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

Научный редактор: Анастасия Тюрина

Генеральный директор: Юрий Калашнов

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

Директор по рекламе: Наталья Дергаченко

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

Литературные редакторы: Владимир Лосев, Маргарита Арсеньева

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

Арт-директор: Гамлет Маркарян

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

Художник: Андрей Рубецкой

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

Фотографы: Андрей Ильин, Николай Салов

Верстка: Ирина Вакштейн,
Константин Новицкий

В номере использованы фотографии ТАСС, Dreamstime.com, iStockPhoto



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

Подписной индекс по каталогу
«Роспечати» — 82414

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

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

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

Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»

Синим цветом выделены субъекты Российской Федерации, где распространяются региональные версии «Бизнес-журнала», красным и жёлтым — регионы, где выходит федеральная версия журнала. При этом в регионах, отмеченных красным цветом, журнал распространяется как по подписке, так и через крупные центры деловой жизни (см. раздел «Распространение» на сайте журнала), а в регионах, закрашенных жёлтым цветом, — только по подписке.

Федеральная версия «Бизнес-журнала»

- Москва и Московская область
- Республика Татарстан
- Волгоградская область
- Нижегородская область
- Орловская область
- Ростовская область
- Самарская область



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 издателя и редакции
■ Санкт-Петербург*	Санкт-Петербургский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 78 — 01634 от 28.10.2014	Дмитрий Денисов	ЗАО «Бизнес журнал»	Москва, 2-й Рощинский пр-д, 8
■ 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, 2-й Рощинский пр-д, 8
■ Краснодарский край	Краснодарский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 23 — 01353 от 22.08.2014	Борис Зубов	ООО «НьюМэн»	Краснодар, ул. Московская, 59/1
■ Пермский край	Пермский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 59 — 00963 от 19.09.2014	Олеся Бояршинова	ООО «Бизнес-журнал Пермь»	Пермь, ул. Монастырская, 14
■ Белгородская область	Белгородский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 31 — 00198 от 16.09.2014	Полина Голева	ООО «Журнал»	Старый Оскол, м-н Ольминского, 12
■ Воронежская область	Воронежский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 77 — 18634 от 15.10.2004	Людмила Стряпцева	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Иркутская область	Иркутский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 38 — 00783 от 30.10.2014	Ольга Брайт	ООО «ПромоЛаб»	Иркутск, ул. Советская, 128
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во КП -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Кострома Бизнес Медиа»	Кострома, ул. Ленина, 5а
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «РЕГИОН-ПРЕСС»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Евгений Мануйлов	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Саратовская область	Саратовский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 64 — 00479 от 20.08.2014	Александр Зерфин	ООО «Собственность»	Саратов, ул. Зарубина, 53/57
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шилтенко	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Александр Савенков	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 127
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	Виктория Аввакумова	ООО «Тренд-Сеттер»	Тюмень, ул. Максима Горького, 76
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Киртбая, 20

* В декабре распространяется федеральная версия «Бизнес-журнала»

СБЕРБАНК В ПОДДЕРЖКУ РОССИЙСКОГО ЭКСПОРТА

Текущий год — непростой для российской экономики. Вслед за повышением ставок Центробанка растут ставки по кредитам. В этих условиях для бизнеса в целом, и для экспортеров в частности, особенно актуальными становятся вопросы снижения издержек и рисков, поэтому для успешной реализации внешнеторговых проектов **многие компании выбирают более защищенные и доступные финансовые инструменты.**

Продукты торгового финансирования могут помочь в решении поставленных задач. Сбербанк, как признанный лидер¹ в области торгового финансирования в РФ и странах СНГ, предлагает широкий спектр продуктов для поддержки российского экспорта.

В этом направлении Сбербанк активно сотрудничает с Российским агентством по страхованию экспортных кредитов и инвестиций — ЭКСАР², которое создано в 2011 году для страховой защиты несырьевого экспорта российских товаров, работ и услуг, а также инвестиций российских компаний за рубежом. С момента создания ЭКСАР Сбербанк сформировал самый большой на российском рынке портфель сделок, застрахованных в Агентстве, объемом более 15 млрд рублей. Самая крупная сделка ЭКСАР по страхованию банковского кредита также была заключена со Сбербанком.

Продукты Агентства ориентированы отнюдь не только на крупных поставщиков. В октябре 2014 года Сбербанк и ЭКСАР подписали соглашение о запуске совместной программы по кредитованию экспортно ориентированных малых и средних предприятий. Сегодня Агентство предлагает линейку страховых продуктов банкам и экспортерам, как крупным, так и малым и средним, для самых различных схем финансирования проектов с обширной номенклатурой экспорта (от космических аппаратов до текстильных изделий), покрывая риски не только при кредитовании, но и при подтверждении аккредитивов.

Аккредитив давно зарекомендовал себя во всем мире как один из наиболее удобных и безопасных видов расчетов между контрагентами. При предоставлении соответствующих условиям аккредитива документов платежей экспортеру гарантирован банком, выставившим аккредитив. В сочетании со страховкой ЭКСАР традиционный аккредитив может предоставить экспортеру дополнительные возможности по выходу на новые рынки сбыта и привлечению клиентов из «сложных» регионов.

В рамках продукта «Финансирование под покрытие ЭКСАР» Сбербанк предоставляет комплексные услуги для клиентов-экспортеров и их зарубежных контрагентов, при этом финансирование проектов осуществляется на привлекательных по срокам и стоимости условиях.

В прошлом году Сбербанк запустил новый продукт для поддержки российского экспорта — Финансирование Поставок Сырьевой Продукции, или, в переводе, Commodity Trade Finance (CTF). В рамках CTF клиент получает возможность привлечь финансирование под залог экспортируемого товара с последующим погашением кредита за счет поступающей выручки. CTF открывает клиентам (экспортерам или трейдерам, в том числе нерезидентам) доступ к кредитным ресурсам еще до оплаты товара покупателем, что позволяет им выполнять свои обязательства без значительного отвлечения собственных средств. Это новое направление Сбербанк развивает на базе дочернего банка в Швейцарии. За счет широчайшего географического покрытия (присутствия в 22 странах мира и разветвленной сети отделений внутри России) Сбербанк может профинансировать всю торговую сделку, от закупки сырья и комплектующих до продажи готовой продукции и получения оплаты от конечного покупателя.

«Теперь в рамках Группы Сбербанк³ мы можем самостоятельно обслуживать всю цепочку трансграничных торговых сделок, например, экспорт из России в Турцию, осуществляемый швейцарским трейдером. При этом производителя товара в России профинансирует российский Сбербанк, трейдера и транзит товара — дочерний банк в Швейцарии, а конечного покупателя — наш дочерний банк в Турции, — отмечает директор Управления торгового финансирования и корреспондентских отношений Сбербанка Андрей Иванов. — Такая схема минимизирует риски проведения расчетов, а также сокращает время принятия решений и проведения транзакций между контрагентами».

Очевидной сильной стороной Сбербанка в CTF является отличное знание российских экспортеров на внутреннем рынке. Это позволяет Сбербанку наиболее адекватно оценивать риски, а значит, предлагать наиболее гибкие условия своим клиентам.

Сбербанк предоставляет внешнеторговое финансирование под конкретный экспортный контракт. Этот инструмент позволяет клиенту финансировать поставку или производство экспортной продукции, не отвлекая собственных ресурсов из оборота. В рамках данного продукта стоимость заемных средств для клиента, как правило, ниже, чем при получении привычного банковского кредита. Дело в том, что Сбербанк для финансирования внешнеторговых проектов привлекает денежные ресурсы на международном рынке — преимущественно в странах с развитой экономикой, где они традиционно дешевле, чем в России.

Сбербанк использует все возможности для успешной реализации и финансирования внешнеторговых сделок своих клиентов. Ориентируясь на изменения внешнеэкономической ситуации, Банк укрепляет сотрудничество с финансовыми институтами Китая, стран Ближнего Востока, Южной Кореи и Сингапура. «В настоящее время мы отмечаем рост интереса компаний к расчетам в национальных валютах, в частности, в китайских юанях, сингапурских долларах и, конечно, рублях, — подчеркивает Андрей Иванов. — Инструменты торгового финансирования Сбербанка позволяют клиентам осуществлять расчеты и получать финансирование в удобных для них валютах».

1 По итогам работы в 2013 году Сбербанк признан «Лучшим банком в области торгового финансирования в России и странах СНГ» тремя ведущими мировыми журналами в области торгового финансирования: Global Trade Review (GTR) http://www.gtreview.com/global-trade-review-magazine/2014/January/GTR-Leaders-in-Trade-2013_11404/, Global Finance (GF) www.gfmag.com/magazine/february-2014/worlds-best-trade-finance-banks и Trade & Forfeiting Review (TFR) <http://www.tfreview.com/awards/trade-commodity-finance/best-local-trade-bank>. В 2013 году Сбербанк реализовал рекордный объем операций торгового финансирования и документального бизнеса за всю историю Банка на сумму около 1,3 трлн рублей (эквивалент \$43 млрд). Подробная информация о продуктах для экспортеров и других инструментах Торгового финансирования Сбербанка, а также контакты обслуживающих подразделений размещены в разделе «Торговое финансирование» официального сайта Банка www.sberbank.ru. Также за дополнительной информацией вы можете обратиться к вашему персональному менеджеру, в отделения Банка, обслуживающие юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, или по телефону 8 (800) 555 55 50. ОАО «Сбербанк России». Генеральная лицензия Банка России № 1481 от 08.08.2012.

2 ОАО «Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций» (ОГРН 1117746811566), адрес местонахождения: 119034, г. Москва, 1-й Зачатьевский пер., д. 3, стр. 1, тел. + 7 (495) 783-11-88, интернет-сайт <http://www.exiar.ru>.

3 Подробную информацию о Группе Сбербанк можно получить на сайте www.sberbank.ru в разделе «О Банке»/«Международный бизнес».



Всегда рядом

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ «РОСНЕФТИ»

141 МЛРД Р
III кв. 2013 года

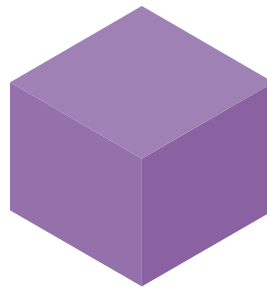


1 МЛРД Р
III кв. 2014 года

Согласно отчету «Роснефти» по МСФО, крупнейшая нефтяная компания России резко сократила чистую прибыль в третьем квартале 2014 года. До публикации отчета отраслевые аналитики прогнозировали, что финансовый результат окажется еще хуже и компания покажет чистый убыток в 4 млрд рублей. Прибыль компании, считают эксперты, снизилась в первую очередь из-за отрицательной курсовой разницы при переоценке валютного долга. У других нефтяных компаний итоги третьего квартала ожидаются более позитивными. Bloomberg прогнозирует, что чистая прибыль «Газпромнефти» составит 43,4 млрд рублей (на 28,5% меньше, чем в прошлом году), а ЛУКОЙЛа — \$2,2 млрд (снижение на 9,7%).

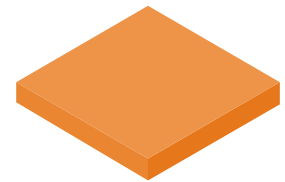
ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ В ВЕНЧУРНЫЕ ФОНДЫ

\$2,7
млрд



Три квартала
2013 года

\$1,3
млрд



Три квартала
2014 года

Российский венчурный рынок сократился в 2014-м более чем в два раза по сравнению с предыдущим годом. Об этом сообщается в отчете, который совместно подготовили Российская ассоциация венчурного инвестирования и Российская венчурная компания. Общий объем осуществленных инвестиций составил 75% от уровня 2013 года.

ИНОСТРАННЫЕ БРЕНДЫ В РОССИИ



1 200
2012

ОТКРЫТИЕ НОВЫХ
МАГАЗИНОВ



1 075
2013



920
2014

Международные бренды не первый год снижают темпы развития на российском рынке, сообщила компания «МАГАЗИН МАГАЗИНОВ» по итогам исследования «Международные бренды: степень развития в России». В то же время на наш рынок продолжают выходить новые глобальные игроки: 32 новые сети против 27 в прошлом году. В компании считают, что на темпы развития международного ритейла в России влияют не только экономические факторы, но и общий уровень развития рынка, так что не стоит ждать галопирующих темпов роста.

Гарантия минимум вдвое дешевле кредита наличными



О том, какие выгоды для бизнеса можно извлечь, используя банковские гарантии и аккредитивы ВТБ24, рассказывает вице-президент ВТБ24 Наталия ФЕДОРОВА.



участием, высокая степень доверия к его обязательствам со стороны иностранных участников сделок привлекают сегодня многих предпринимателей.

Преимущество сделок торгового финансирования — получение клиентом более выгодных по сравнению с традиционным кредитованием условий финансирования, ведь в этом случае иностранный кредитуемый банк принимает риск на ВТБ24, а не на его клиента.

Банковские гарантии — наиболее распространенный инструмент поддержки бизнеса. Предоставление контрагенту по контракту гарантии ВТБ24 позволит клиенту не отвлекать из оборота собственные средства (например, для перечисления аванса), минимизировать риск ненадлежащего исполнения обязательств. Участие Банка в сделке обеспечит продавцу уверенность в оплате.

Наряду с расчетной аналогичную функцию «защиты» бизнеса от рисков при соблюдении справедливого баланса интересов сторон выполняют аккредитивы. Использование аккредитива позволит нашим клиентам получить отсрочку платежа, не отвлекая средства из оборота, а их контрагенты сразу получат все средства за поставленные товары/услуги.

Особенно востребовано у клиентов, активно осуществляющих ВЭД, торговое финансирование — финансирование экспортно-импортных операций клиентов путем привлечения средств на международном финансовом рынке с использованием документарных аккредитивов и банковских гарантий в рамках кредитных линий, открытых на ВТБ24 зарубежными финансовыми институтами. Имидж ВТБ24 как надежного банка с государственным

В начале 2014 г. произошли изменения в нормативном регулировании сферы государственных и муниципальных контрактов. Основная цель изменений — сделать госзакупки прозрачными и устранить недобросовестную конкуренцию со стороны так называемых финансовых брокеров. Крупные банки сфокусировались на выдаче гарантий в обеспечение исполнения госконтрактов и ВТБ24 — не исключение. С августа мы запустили специальное предложение для клиентов — выдача гарантий исполнения госконтрактов на льготных условиях. За счет данного предложения мы планируем существенно увеличить объемы выдач гарантий и клиентскую базу, получить дополнительный комиссионный доход.

Мы предоставляем банковские гарантии под денежное обеспечение по упрощенной схеме оценки заемщика. Рассмотрение заявки занимает всего 1–2 дня. Если клиента интересует гарантия под иное обеспечение или вообще без залога, заявка рассматривается чуть дольше. Клиент предоставляет Банку стандартный пакет документов, проводится анализ его финансового состояния. После принятия решения о возможности проведения операции ответ дается очень быстро. Если мы видим, что по документам клиент не пройдет проверку, сразу предлагаем

варианты решения проблемы: изменить вид обеспечения либо пересмотреть схему сделки.

Конечно, у продуктов ВТБ24 есть и другие преимущества, такие как: Гибкая тарифная политика — в ВТБ24 постоянным клиентам предоставляются персональные условия обслуживания.

Мы выдаем гарантии очень оперативно, возможно предоставление гарантии под обороты в сторонних банках. Для упрощения процедуры и сокращения сроков выдачи гарантий внедрена технология установления лимитов. Это позволит получить гарантию по упрощенной схеме в течение 2-х дней со дня обращения.

Одно из преимуществ ВТБ24 — начисление привлекательных для клиента процентов на депозит, являющийся обеспечением по гарантии. Гарантии до 4 млн. руб. мы выдаем без обеспечения, необеспеченные гарантии на большую сумму — в рамках индивидуального решения.

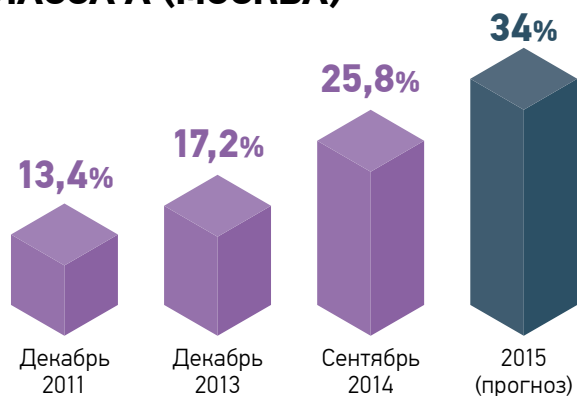
Сегодня ВТБ24 имеет возможность предоставить клиентам качественный сервис по гарантиям и аккредитивам, в том числе международным, непосредственно по месту расчетного обслуживания. В офисах Банка, работающих по децентрализованной модели, специалисты по документарным операциям и валютному контролю предложат оптимальные схемы и инструменты расчетов, обеспечат квалифицированную поддержку и сопровождение Вашего бизнеса.

Узнайте больше:

8 800 707–24–24
(звонок по России бесплатен)
www.vtb24.ru

Банк ВТБ 24 (публичное акционерное общество).
Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1623. РЕКЛАМА.

ВАКАНТНЫЕ ПЛОЩАДИ В ОФИСАХ КЛАССА А (МОСКВА)



По данным компании Colliers International, столичный офисный рынок переживает настоящий обвал. Спрос на офисы класса А постепенно снижался с 2011-го, однако за последний год он резко ушел вниз, так что более четверти офисных площадей сейчас простаивает. В других сегментах рынка доля вакантных квадратных метров также велика: 14,2% — в классе В+, 10,7% — в классе В-.

Прогнозы экспертов на ближайшее будущее неутешительны: спрос арендаторов на качественные дорогие офисы снижается как следствие сокращения темпов роста ВВП. При этом положение усугубляет рост предложения: на рынок в текущий период выводится много объектов, которые начали строиться два-три года назад.

ГИГАНТЫ ТРАДИЦИОННОГО И ОНЛАЙН-РИТЕЙЛА

Walmart



Alibaba (Китай)



Китайская интернет-компания Alibaba в сентябре удивила экспертов тем, что на короткое время обогнала по капитализации на Нью-Йоркской фондовой бирже мирового лидера ритейла — американскую сеть Walmart: рыночная стоимость компании достигла \$247 млрд. Зато по такому параметру, как выручка в прошедшем финансовом году, сравнивать эти две компании по-прежнему не имеет смысла: у Alibaba она в 55 раз меньше. Даже несмотря на двузначные (в процентах) темпы роста годового оборота, которые прочат китайскому интернет-ритейлеру эксперты на ближайшие годы, разрыв будет сокращаться очень медленно. Так, Bloomberg ожидает, что годовой оборот Alibaba в 2017 году достигнет уровня \$21,3 млрд.

ЭМБАРГО И ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА

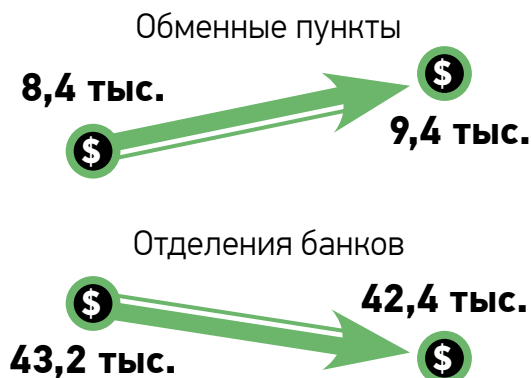


дополнительные расходы россиян из-за ограничения импорта продовольствия с лета 2014 года

все расходы федерального бюджета на охрану окружающей среды в 2014 году

Институт стратегического анализа ФБК подсчитал общий экономический эффект «антисанкций», принятых правительством РФ в сфере продовольственного импорта летом 2014 года, в отношении российских домохозяйств. В основном воздействие проявилось в виде увеличения расходов на пищевые продукты. Директор института Игорь Николаев назвал его «маштабным» — и вполне сопоставимым, например, с такой статьёй расходов федерального бюджета, как охрана окружающей среды.

ОБМЕННЫЕ ПУНКТЫ VS ОТДЕЛЕНИЯ БАНКОВ (ЗА 9 МЕС. 2014 ГОДА)



По данным ЦБ РФ, российские банки впервые за четыре года начали снижать количество отделений, чтобы оптимизировать издержки и справиться с негативными последствиями спада в экономике. В то же время наблюдается довольно быстрый рост числа операционных касс, осуществляющих валютнообменные операции, — в связи с ажиотажным спросом, который предъявляет на такую услугу население. По данным Банка России, за 8 месяцев 2014 года россияне приобрели у банков \$45 млрд, что на 50% выше прошлогоднего показателя.

НА СТРАЖЕ СПОКОЙСТВИЯ



О преимуществах страхования опасных объектов в надежной страховой компании рассказывает заместитель начальника управления — начальник отдела страхования опасных объектов ОСАО «Ингосстрах» Андрей Копыток.

Федеральный закон № 225-ФЗ «Об обязательном страховании гражданской ответственности владельца опасного объекта за причинение вреда в результате аварии на опасном объекте» возлагает на владельцев опасных объектов обязанность страховать свою ответственность за вред, нанесенный третьим лицам и сотрудникам предприятия в результате аварии на производстве. Нарушение данного требования грозит владельцу опасного объекта существенными неприятностями. С одной стороны, из-за отсутствия полиса предприятие может быть оштрафовано на сумму от 300 до 500 тыс. рублей. С другой — если произойдет авария, владельцу придется компенсировать ущерб из собственных средств в установленных законом размерах. Речь, в первую очередь, идет о выплате 2 млн рублей в случае смерти потерпевшего, о компенсации расходов на лечение пострадавших и их проживание вне дома в связи с нарушением условий жизнедеятельности, а также о возмещении вреда, причиненного имуществу физических и юридических лиц.

К счастью, из-за жестких требований к правилам безопасности аварии на опасных объектах происходят не так часто. Тем не менее, последствия каждого подобного случая могут иметь катастрофический характер для целых регионов, как это было, например, при взрыве на алюминиевом заводе в 2010 году в Венгрии, когда токсичный красный шлам в один миг затопил 6 близлежащих поселков и, попав в Дунай, стал причиной экологической катастрофы сразу в 9 странах. Ущерб составил миллионы долларов США,

и, даже по прошествии нескольких лет, еще рано говорить о полной ликвидации последствий. Такие примеры — повод для каждого владельца опасного объекта серьезно задуматься: хочешь ли ты спокойно заниматься привычным делом или перевешивает желание сэкономить на страховке, но тогда, в случае аварии, ответственность полностью ляжет на твои плечи. При наличии полиса решенные вопросы, связанных с урегулированием убытков и возмещением причиненного вреда потерпевшим, берут на себя страховые компании.

«Ингосстрах» принимает на страхование любые виды опасных объектов, будь то обычный лифт в жилом доме, кран на стройплощадке, газовая котельная в школе, градообразующее химическое или машиностроительное предприятие или атомная электростанция. В активе компании такие крупные проекты, как страхование операции по поднятию атомной подводной лодки «Курск»; страхование строительства и эксплуатации новых блоков российских и зарубежных АЭС и ГЭС; урегулирование убытков, связанных с взрывами в шахтах на Кузбассе, прорывами теплотрасс в Санкт-Петербурге, разливами нефти в Сибири и на Урале.

«Ингосстрах» активно участвует в работе профессионального объединения — Национального союза страховщиков ответственности (НССО). Непосредственным урегулированием убытков в результате аварий на опасных объектах в «Ингосстрахе» занимается отдельное подразделение, сотрудники которого готовы в любой момент проинструктировать представителей застрахованного

предприятия: рассказать, что, как и в какие сроки нужно сделать, чтобы, при признании события страховым, потерпевшие максимально быстро и в полном объеме получили страховое возмещение.

Своим клиентам по обязательному страхованию ответственности владельцев опасных объектов «Ингосстрах» предлагает:

- услуги персонального менеджера по сопровождению договора;
- услуги персонального менеджера по урегулированию убытков;
- автоматизированную подготовку страховых документов, а также документации для регистрации и перерегистрации ОПО в надзорных органах;
- выгодные условия по другим корпоративным видам страхования.

Благодаря глубоким знаниям и серьезному опыту работы в данном направлении специалисты «Ингосстраха» четко и профессионально действуют при урегулировании убытков любой сложности, что позволяет клиентам компании оставаться спокойными при наступлении страховых случаев.

ИНГОССТРАХ
Ingosstrakh

ОСАО «Ингосстрах»
Управление страхования ответственности
Отдел страхования опасных объектов
127994 Москва, ул. Лесная, 41
Тел. 8 (495) 234 36 23
E-mail: osoo@ingos.ru

ВОЗМОЖНА ЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ РОССИИ НА ВОСТОК?

КОНТЕКСТ

Июль 2014 года. Вторая «волна» санкций ЕС и США в отношении России. Введен запрет на экспорт продукции и технологий двойного назначения, в санкционный список включены предприятия российского ОПК.

Август–сентябрь 2014 года. Приняты «технологические» санкции в отношении предприятий российского ТЭКа, введен запрет на поставки в страну оборудования, технологий и сервисов в сфере нефтегазодобычи.

Минэнерго оценивает зависимость от западных технологий российской нефте- и газодобычи в 24%, в шельфовых проектах — в 100%, в нефтехимии — в 35%.

ОЛЕГ ФОМИЧЁВ
заместитель министра
экономического
развития РФ



Китай не в состоянии в ближайшее время полностью заменить для России Евросоюз и США в качестве технологического партнера. Однако мы никогда и не говорили о своей готовности отказаться от взаимодействия с западными странами. Между тем по целому ряду чувствительных направлений, которые сейчас испытывают последствия санкций, Китай может стать для нас очень полезным. Например, в сфере технологий «двойного назначения», где у этой страны накоплены компетенции, близкие или даже равные по уровню компетенциям Европы и США. Еще до введения Западом санкций китайские технологии успешно конкурировали на нашем рынке с европейскими, американскими и российскими во многих областях — машиностроении, станкостроении, приборостроении и других.

Россия может выступать не только простым покупателем китайских технологий и технологической продукции. Очень выгодной для обеих сторон может оказаться кооперация на стадии технологических разработок. Совместные проекты для нас даже важнее со стратегической точки зрения, поскольку участие в них поможет российским компаниям приобрести новые компетенции.

Еще одна составляющая интереса России — это китайский рынок, объем которого, по некоторым расчетам, уже обогнал американский. Внутренний спрос в КНР — один из самых масштабных в мире. Если какой-либо продукт разрабатывается российской компанией в партнерстве с китайской, перспективы его успешного вывода на рынок КНР увеличиваются в разы. Ведь рынок этот, как известно, имеет свою специфику — особенно в сфере защиты прав интеллектуальной собственности.

Правда, в подходе китайской стороны пока наблюдается небольшой перекос. Во время деловых встреч нам часто предлагают совместно искать в России малые инновационные компании с хорошими разработками и привозить их в Китай... Нет, подождите, давайте мы пока ничего туда отправлять не будем! Лучше сначала организуем совместный российско-китайский фонд, начнем финансировать и доводить продукт до ума — а уж потом одновременно выводить

его и на российский, и на китайский рынок. Конечно же, каждый партнер хочет максимизировать выгоду. Главное — найти ту точку, в которой выгода для обеих сторон будет примерно одинакова.

МАКСИМ ШЕРЕЙКИН заместитель министра по развитию Дальнего Востока

Не секрет, что многие российские компании, работающие в сфере транспорта, энергетики и добычи природных ресурсов, в значительной степени были ориентированы на поставщиков технологических решений из Европы и Америки. Именно эти сферы критически важны для развития Дальнего Востока.

Переориентация на китайских поставщиков уже началась, но проходит она не без сложностей. Иногда приходится сталкиваться с тем, что китайская сторона пытается извлечь максимум выгоды из ситуации, которая возникла после введения Западом санкций против России: поставщики становятся более жесткими в переговорах с российскими компаниями и пытаются повысить цену своих технологических решений. Надеюсь, это не превратится в систему. Сейчас мы ведем переговоры о выстраивании долговременного технологического сотрудничества с Китаем. А сиюминутные выгоды для китайских поставщиков не приведут к долгосрочному взаимному доверию.

Технологии, необходимые для приоритетных направлений развития Дальнего Востока, в Китае, безусловно, есть, однако... с китайцами нужно уметь торговаться!

ИГОРЬ АГАМИРЗЯН генеральный директор ОАО «Российская венчурная компания»

В части создания технологий Россия во многом может полагаться на собственные силы. Однако у Китая есть то, чего особенно не хватает нашей стране. Прежде всего это отработанная модель вывода продукции на глобальные рынки. Китай более двадцати лет развивает свою экономику как экспортоориентированную (лишь в последние два-три года серьезная ставка делается на стимулирование внутреннего потребления), поэтому бизнес здесь хорошо умеет встраиваться в мировые цепочки поставок. Для



российских компаний (даже крупных, не говоря уже о стартапах) это обычно представляет собой трудно решаемую проблему. Кроме того, у Китая фантастически отстроенный производственный потенциал, который до сих пор базируется на специфике местной рабочей силы.

В портфеле фондов, созданных с участием РВК, есть компании, работающие по давно ставшей привычной модели: они разрабатывают продукт, базирующийся на интеллектуальной собственности, и производят его в Китае, поскольку в России либо нет соответствующих мощностей, либо слишком высока себестоимость производства. При этом в большинстве своем российские компании производят в Китае свою продукцию с прицелом исключительно на отечественный рынок — и тем самым ограничивают собственные бизнес-возможности. Если нам удастся выстроить отношения, позволяющие производить в КНР продукты не только для России, но и для Китая, а также продвигать их по отработанным каналам продаж на глобальные рынки, то это позволит российскому инновационному бизнесу выйти на принципиально иной уровень развития. В свою очередь, китайские партнеры смогут получать от такого сотрудничества свою маржу. Надеяться, что такой подход к бизнесу сразу станет массовым, пожалуй, не стоит: в первое время будут лишь единичные проекты. Однако со временем он поможет многим проектам по-настоящему «выстрелить».

Интерес к российским разработкам в Китае есть. У этой страны до сих пор нет достаточного инженерного потенциала для массовой разработки многих продуктов. В первую очередь речь идет о создании программного обеспечения — той самой софтверной интеллектуальной составляющей, по которой они остаются очень зависимы от США. При этом в области ИТ Россия до сих пор входит в число немногих поставщиков самого дефицитного в мире ресурса — интеллектуального. Мы можем помочь китайцам сэкономить время и предложить им технологии, которые традиционно приходили в эту страну с Запада.

Каждый вызов приносит с собой новую возможность. Анализируя изменение ситуации полгода назад, мы поняли, что для большинства портфельных компаний наших фондов санкции Запада не представляют особой проблемы. Наши инновационные компании в основном используют элементную базу, которая массово производится в Юго-Восточной Азии, а не в США или Европе. Они умеют создавать добавленную стоимость. Вопрос только в том, что дальше с этим делать — как обеспечить массовый рынок для этой продукции, обладающей уникальными характеристиками.

У себя дома российские технологические компании сталкиваются с отсутствием спроса на инновационную продукцию. Спроса со стороны бизнеса практически не существует. Это происходит по понятным причинам — в силу низкой конкуренции, сильной степени монополизированности и так далее. Совместно с регулирующими органами мы принимаем участие во многих инициативах, для того чтобы простимулировать рост спроса — через программы инновационного развития компаний с госучастием, квотирования закупок с выделением доли инновационной продукции и т. п. Такое стимулирование внутреннего рынка принесет свои плоды лишь в долгосрочной перспективе. Более быстрые результаты можно было бы ожидать от совместных международных проектов.

БЖ

ОСТОРОЖНО, ДВЕРИ ЗАКРЫВАЮТСЯ, СЛЕДУЮЩАЯ САНКЦИЯ...

Хотя Владимир Путин и пытался донести до западных лидеров, что воспринимает Украину как часть «российской сферы жизненных интересов», нельзя было предполагать, что Запад примирится с захватом части территории соседней с Россией страны — как, например, с подавлением Советским Союзом демократической революции в Чехословакии в 1968 году. Раздел сфер влияния в годы «холодной войны» и после ее окончания — не одно и то же. Запад имел три варианта для реакции: промолчать, ответить военным образом и ввести экономические ограничительные меры. Первые два выглядят невозможными по этическим и геополитическим соображениям — значит, Россия не оставила своим оппонентам выбора.

Санкции, введенные западными странами, вопреки расхожему мнению, которое озвучивают самые разные отечественные политики, вполне легитимны. Ни одна из стран не ввела эмбарго на покупку у России какой-либо категории товаров;

ни одна не попыталась установить торговой блокады в прямом смысле этого слова; ни одна не отказалась от выполнения требований международных договоров. Нигде в нормах ВТО не записано, что страны-участницы *обязаны* продавать друг другу те или иные товары, зато там говорится, что они *не должны* ограничивать их покупку, если им хотят продать то или иное. В этом контексте отказ от поставок нефтегазового оборудования и комплектующих к космической или военной технике — вовсе не нарушение норм ВТО. В отличие, заметим, от российского

Сама мысль о том, что экономическое сотрудничество между Россией и значительной частью остального мира не будет нарушено из-за украинских событий, была крайне наивной. *И влияние санкций Запада на российскую экономику не стоит недооценивать*, — что бы ни утверждала официальная пропаганда.

запрета на ввоз продовольственной продукции из ЕС и США. Россия, например, не продает за рубеж новейшие образцы военной техники — и никто не называет это «санкциями». Что же касается запрета на въезд отдельных лиц, то сама Россия за последние годы составила такие длинные списки неугодных иностранцев, что ей грешно обижаться. Единственное сомнительное решение — это попытка арестовывать счета и собственность попавших в «черные списки» граждан, но, думаю, это не главная сегодня проблема.

Насколько долгими окажутся санкции, будут ли они расширены и к чему в итоге приведут?

Мне кажется, что России придется привыкать жить в новых условиях, так как ввести ограничения проще, чем их снять. Во-первых, потому что руководство страны и далее не собирается «отстать» от Украины и стремится превратить ее в failed state¹, и потому сепаратисты в Донбассе и Луганске будут

¹ Англ. — *неуспешное, неполноценное государство.*



ВЛАДИСЛАВ ИНОЗЕМЦЕВ

доктор экономических наук, директор Центра исследований постиндустриального общества, профессор НИУ ВШЭ

поддерживаться Москвой очень долго. Во-вторых, потому что, даже если на востоке Украины наступит мир, сохранится проблема Крыма, выступившая триггером санкционных мер. Следовательно, по крайней мере в ближайшие три–четыре года отмены санкций ждать не приходится. Напротив, в условиях, когда украинское правительство наверняка попытается военным образом решить проблему Донбасса, а Москва ответит на это новыми военными операциями, санкции будут еще более ужесточены. Тем более нужно понимать, чем это грозит.

Самый жестокий удар нанесен по российским финансам. С середины 2012-го по октябрь 2014-го внешний долг корпоративного сектора (включая банки) вырос с \$545 млрд до \$678 (или на 7% ВВП). Заметим, что сам ВВП не увеличился за это время на аналогичную сумму — а это значит, что практически весь его рост был обеспечен за счет увеличения долга и все средства, зарабатывавшиеся в стране, утекали за рубеж. Российским компаниям нужно выплатить в ближайший два года \$290 млрд, или 14–15% ВВП. Можно, наверное, не объяснять, каким будет сокращение инвестиций и какой окажется рецессия. И это — цена знаменитого «крымнашизма». Дополнительным фактором станет сокращение инвестиций и в те сектора, которые формально не подверглись санкциям, — просто потому, что бизнес на Западе не любит рисковать, а инвестиционных возможностей много и за пределами России. Тем более что финансовые проблемы вызовут продолжение ослабления рубля (до уровня 60–65 за доллар США к середине 2015 года), а растущий курс доллара и удорожание импортных товаров спровоцируют инфляцию, уверенно превышающую 10–12% годовых. Учитывая, что торговые операции требуют значительного времени для исполнения контрактов, первую мощную инфляционную волну мы встретим в конце января — середине февраля следующего года, а за ней придут и другие.

Серьезные проблемы возникнут и в наших базовых добывающих отраслях. Россия сегодня выглядит на фоне успешных энергетических держав практически исключением. Заработав на нефти триллионы долларов, страна оказалась неспособной увеличить добычу нефти и газа по сравнению с периодом четвертьвековой давности. Сегодня в мире добывается на 32,9% больше нефти и на 76,8% больше газа, чем в 1989 году, но в России производство так и не поднялось до показателей РСФСР тех лет. Для сравнения заметим: Казахстан сейчас добывает в 3,2 раза больше нефти, чем в последние годы советской власти, а Азербайджан, месторождения которого казались тогда исчерпанными — в 3,9 раза. Катар, наш основной соперник в добыче газа, с 1989 по 2013 год нарастил добычу в 25,5 раза! При этом в России так и не стали производить оборудование для гидроразрыва пластов, не выстроили технологий добычи сланцевого газа, не удосужились научиться бурить на шельфе в северных широтах, да и вообще в условиях вечной мерзлоты. Зависимость от западного оборудования, которое сейчас запрещено к поставкам, составляла от 75 до 100%. Отказ от сотрудничества с глобальными компаниями обернется сокращением добычи на 3–5% в год из-за исчерпания месторождений и невведения в оборот новых.

Чувствительным окажется и влияние на оборонную и космическую отрасли. В одном из самых передовых космических предприятий — красноярском НПО им. Решетнёва — на импортные комплектующие приходится 60–65% «начинки» наших спутников связи. Если сотрудничество не будет воз-

обновлено, россияне в отдаленных районах через какое-то время не смогут принимать телевизионный сигнал, чтобы узнавать об успехах в деле строительства Новороссии. В оборонной промышленности импортной является практически вся авиационная электроника, около 60% всех электронных компонентов в наземных боевых машинах, 70–80% всей оптики, значительная часть сложного корабельного оборудования. При модернизации большого авианесущего крейсера «Адмирал Горшков» в индийский авианосец «Вихрамадитья» на импортные комплектующие пришлось около 45% примененных компонентов. И список можно продолжить.

Не помогут нашей экономике и «контрсанкции»: ограничение импорта продовольствия уже нанесло серьезный урон российскому ресторанному бизнесу и розничной торговле. Рекомендации многим категориям силовиков и госслужащих не выезжать на отдых за пределы страны спровоцировали кризис в туриндустрии — но, увы, не увеличение потока отдыхающих в Сочи или в Крым. А какие «ответные меры» еще впереди, никто точно не знает.

Санкции, введенные сейчас Западом против России, чрезвычайно серьезны. Со времени окончания «холодной войны» никогда еще остальной мир не действовал против какой-либо страны столь солидарно (за исключением санкций, введшихся Советом Безопасности ООН и носивших практически универсальный характер). Особенно опасным является то, что эти санкции применены к экономике, за последние годы деградировавшей в сфере современного индустриального производства. И если сейчас и можно говорить об «импортзамещении» в сельском хозяйстве, пищевой и легкой промышленности, некоторых отраслях машиностроения, то в электронике и средствах мобильной связи, в сложном технологическом оборудовании и фармацевтике (то есть как раз там, где наша зависимость от импорта составляет 70–100%) об этом и речи не идет. А значит, итогом санкций станет не ускоренное развитие, как это случилось, например, в Китае после 1989 года (когда определенное отчуждение Запада стало стимулом для китайцев активизировать уже запущенные до того процессы индустриализации), а затухание тех импульсов, которые возникали было в нашей экономике в последнее время. Я не говорю о том, что, видимо, хозяйственный спад в России будет сопровождаться не ограничением, а повышением налогов, так как бюрократия не собиралась и не собирается экономить на собственных потребностях.

Итог неутешителен. Во-первых, России не удастся сплотить вокруг себя страны, которые выступили бы ее союзниками и помогли «смикшировать» режим санкций. Итоги саммита G20 в Австралии показали, что в мире никто не будет рисковать отношениями с США и Европой, помогая России. Во-вторых, санкции не придадут ускорения российской экономике ни в одном ее секторе, при этом очевидно дезорганизуя финансовую сферу и создавая предпосылки для продолжительного падения курса рубля и двухзначной инфляции. В-третьих, нужно примириться с тем, что жить нам в таком режиме придется как минимум несколько лет. И остается лишь верить, что народ, вполне поддерживающий нынешний курс власти, не будет винить в своих тяготах никого, кроме самого себя.

БЖ

Мнение автора может не совпадать с точкой зрения редакции.

КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ

Россия в этом году поднялась в рейтинге Всемирного банка Doing Business сразу на 30 ступеней — до 62-го места. Что стоит за таким прогрессом? Действительно ли в стране настолько серьезно улучшились условия для ведения бизнеса?

Работу по оптимизации предпринимательского климата мы запустили на площадке АСИ более двух лет назад, когда стартовала Национальная предпринимательская инициатива. Совместно с деловым сообществом органы власти разработали «дорожные карты» — планы мероприятий, направленных на упрощение, удешевление и ускорение административных процедур. Улучшение позиций в рейтинге Doing Business — важное доказательство того, что «дорожные карты» работают. Однако нужны и объективные подтверждения, добытые «на полях». Вот почему в декабре прошлого года на заседании Экономического совета при Президенте РФ я предложил использовать «контрольные закупки» для мониторинга условий ведения бизнеса в России.

Что нужно предпринимателям в первую очередь? Быстро открыть компанию, зарегистрировать долгосрочный договор аренды или права собственности, подключить объект к электросетям, получить разрешение на строительство, растаможить груз и т. д. По этим вопросам им приходится взаимодействовать с государственными органами и субъектами естественных монополий как на федеральном, так и на региональном уровне — и сталкиваться с многочисленными административными барьерами, отчего у многих просто опускаются руки.

Методика «тайный покупатель» широко используется в мировом бизнесе для проверки стандартов обслуживания розничных сетей. Почему бы не применить ее по отношению к государственным учреждениям и ведомствам? Мы ре-

Предпринимательский климат в значительной степени определяется качеством предоставляемых госуслуг. И это качество вполне можно объективно измерить привычными для бизнеса методами — «тайный покупатель» и «контрольная закупка». Как раз этим и занимался на протяжении последнего года «Клуб лидеров» — и теперь мы можем отчитаться о результатах.

шили, что лучшими «тайными покупателями» госуслуг будут сами предприниматели.

Почувствовать в мониторинге мы пригласили все общероссийские объединения предпринимателей. «Тайные агенты бизнеса» (так мы их назвали) в нашей разветвленной «агентурной сети» работают как в столице, так и в регионах. Мы также создали оперативный штаб по контрольным закупкам, куда входят представители всех крупнейших бизнес-объединений.

Сама методика выглядит очень просто. Предприниматель занимается своим обычным делом — например, регистрирует новую компанию — и при этом четко фиксирует процедуры и затраченное время в разработанных нами «дневниках наблюдений». Нас интересуют три показателя: количество необходимых процедур, время их прохождения и стоимость. Обязательное условие всего процесса — соблюдение тайны закупки, то есть чиновники не подозревают о том, что стали объектом мониторинга. В результате проверок у нас появились конкретные кейсы, по которым можно выявить узкие места в системе госуслуг. Ведь мониторинг нужен нам не ради мониторинга или ради критики ведомств. Наша цель — найти проблему и предложить пути ее решения.

Первая закупка — по регистрации юридических лиц — была проведена еще в декабре прошлого года в нескольких го-



АРТЕМ АВЕТИСЯН

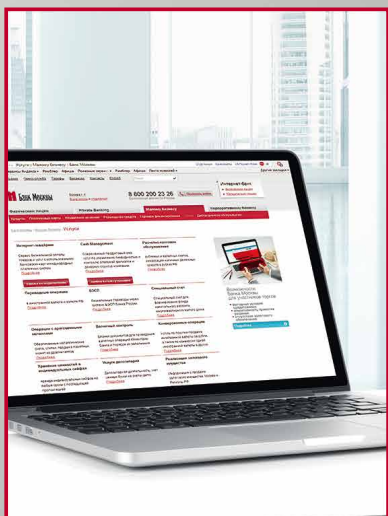
председатель всероссийского предпринимательского объединения Клуб лидеров, директор направления «Новый бизнес» Агентства стратегических инициатив (АСИ)

**СДЕЛАНО
В БАНКЕ
МОСКВЫ**

Надежный банк – надежные расчеты

**Удобный и выгодный бизнес
с Банком Москвы**

Реклама



Меняем ваше представление о расчетно-кассовом обслуживании

- Круглосуточные внутрибанковские платежи
- SMS-информирование по счету
- Корпоративные карты



Банк Москвы
Вместе с вами

www.bm.ru

8 (800) 200-23-26

ОАО «Банк Москвы»
ул. Рождественка, д. 8/15, стр. 3, г. Москва, 107996
Генеральная лицензия Банка России № 2748 от 10.08.2012



Группа ВТБ

родах. Выяснилось, что зарегистрировать компанию в Москве довольно легко. Работа в налоговой инспекции организована четко, существует электронная очередь, имеются другие инструменты, упрощающие процесс. Однако любая ошибка при заполнении документа (даже неправильно поставленная запятая!) влечет отказ в регистрации. Причем госпошлина (а это четыре тысячи рублей) уже не возвращается. Если ошибиться три-четыре раза, то регистрация выльется в существенные, особенно с точки зрения малого бизнеса, затраты. Другой весомый «административный балласт», обнаруженный в ходе контрольных закупок, — необходимость подготовки нотариальной доверенности в случаях, когда предприниматель подает документы на регистрацию не лично, а с помощью представителя. В мае был подписан закон, отменяющий обязанность нотариального заверения заявления о государственной регистрации юридического лица лично заявителем. Зато ему на смену пришли ужесточающие процедуру поправки о подаче документов по доверенности. Это то самое «узкое место», с которым нужно разобраться.

Нередко срываются сроки, установленные регламентом для различных административных процедур. Во время контрольной закупки госуслуг, связанных с регистрацией прав собственности, отделение Росреестра в Санкт-Петербурге на две недели вышло за пределы положенного по закону срока. А бумагу выдало «задним числом» — с такой датой, чтобы претензий за опоздание не было. Контрольная закупка по таможене выявила многочисленные проблемы, связанные с определением таможенной стоимости. Один и тот же товар может оцениваться по-разному на различных таможенных постах, что часто приводит к значительным убыткам предпринимателей-импортеров и влечет судебные разбирательства. Все эти вопросы мы обсуждали в том числе и с главой ФТС. Что приятно, власть нас слышит и ведет открытый диалог.

Конечно, не всегда сложности ведения бизнеса связаны только с действиями чиновников. Порой «слабым звеном» являются сами предприниматели — из-за недостаточной осведомленности о собственных возможностях в рамках тех или иных госуслуг.

Приведу конкретный пример. Запуская цикл контрольных закупок по подключению к электросетям в регионах, «Клуб лидеров» провел опрос региональных предпринимателей о том, насколько они знакомы с тонкостями этой процедуры — особенно в части льгот и преференций. Выяснилось, что 54% респондентов не подозревают о возможности предоставления трехлетней рассрочки платежа по договорам технологического присоединения. Многие не знают о возможности временно-го присоединения, благодаря которому можно не дожидаться окончания работ по договору на постоянное присоединение. Предприниматели также часто не используют опцию выбора принципа расчета стоимости договора и не прибегают к заключению договора энергоснабжения до окончания выполнения работ по технологическому присоединению.

Отчасти в этом вина и энергетических компаний: они не торопятся сообщать потребителям о вступивших в силу поправках, а зачастую просто их дезинформируют. Некоторые сбытовые организации, например, пытались в ходе закупок неправомерно взять с наших «тайных покупателей» плату за дополнительную проверку приборов энергоучета на последнем этапе технологического присоединения. Такая

плата уже отменена, однако сотрудники о поправках в закон умалчивали либо навязывали проверку как дополнительно оплачиваемую консультационную услугу. Для юридических лиц стоимость таких «консультаций» может достигать 60 тыс. рублей. Впрочем, ситуацию уже удалось переломить: информированность бизнеса растет. Еще полтора года назад в Москве с неправомерным взиманием платы сталкивались 71% опрошенных нами предпринимателей. В начале 2014-го о подобных случаях сообщили только 25% респондентов.

Сложнее всего оказалось провести закупку по получению разрешений на строительство. В некоторых регионах проверку даже не удалось начать из-за невозможности получить земельный участок. В качестве модельного объекта по стройке мы использовали довольно типичное здание, не требующее специальных разрешений и не предполагающее каких-либо особых условий последующего использования, — обычный жилой дом высотой не более 50 метров. Но выяснилось, что механизмы получения разрешений на строительство зачастую слишком непрозрачны.

Обо всех полученных в ходе исследований результатах мы напрямую докладываем президенту, не реже двух раз в год по каждому направлению закупок. Он дал нам это поручение. Первый доклад лег на стол главы государства в мае. Сейчас мы уже завершили работу над вторым отчетом, который будет направлен президенту до 1 декабря. Кроме того, мы регулярно проводим встречи с руководителями федеральных ведомств, имеющих отношение к нашим закупкам.

Не скрою, вначале представители госструктур с большим скепсисом относились к нашей работе. Но когда мы начали выявлять реальные болевые точки в работе госструктур и предлагать способы решения проблемы, отношение изменилось. Например, в начале года, во время одной из первых закупок по регистрации юридических лиц, обнаружилось, что регистрировать предприятия онлайн сложнее, чем подавать документы напрямую в налоговую. На сайте даже не было инструкции, поясняющей, как проходить эту процедуру. Мы встретились с руководством Федеральной налоговой службы и подробно разобрали ситуацию. Меры были приняты уже на следующий день. Теперь мы на постоянной связи с ФНС, у нас проходят и неформальные обсуждения кейсов, и официальные контакты на конференциях. И так со всеми профильными ведомствами.

Наша следующая контрольная закупка связана с получением кредитных средств малым и средним бизнесом. Мы собираемся проверить банковские структуры и институты развития с государственным участием. Почему именно это направление? Общаясь с представителями делового сообщества со всей страны, мы слышали немало историй о том, что банки требуют чрезмерных залогов, навязывают генподрядчика или производителя оборудования, которые невыгодны предпринимателю, и т. д. Более того, за последний год Россия по показателю доступности кредитов в рейтинге Doing Business опустилась на шесть позиций. Проверка коснется всех федеральных округов. Особо подчеркнем: наша задача не в том, чтобы повлиять на снижение ставок, а в том, чтобы сделать процедуры и механизмы получения финансирования более прозрачными и понятными. Как и в случае других контрольных закупок, по результатам мониторинга мы разработаем конкретные предложения по улучшению ситуации.

«Клиентам нужен предсказуемый банк»

Банковская группа «Открытие» завершила реорганизацию розничного банковского бизнеса: ОАО Банк «ОТКРЫТИЕ» и ОАО «Новосибирский Муниципальный банк» присоединены к ОАО «Ханты-Мансийский банк». После реорганизации банк вошел в число 15 крупнейших в России и получил название ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие». При этом он продолжит работать под двумя брендами: в регионах, где узнаваемость бренда «Ханты-Мансийский банк» исторически высока, — в первую очередь, на территории ХМАО — будет использоваться его действующий бренд. На остальной территории России банк будет работать под брендом Банк «Открытие».

О том, как будет развиваться малый бизнес в новых условиях, рассказала директор по развитию малого бизнеса ПАО «Ханты-Мансийский Банк Открытие» Лариса Швецова.

— *Малый бизнес — достаточно подвижный сегмент, как удастся удержать клиента в непростой банковской ситуации?*

Мы любим наших клиентов и стараемся делать их бизнесу хорошо. Может быть, фраза звучит немного пафосно и банально, но это и есть ключевой момент. Мы искренне верим, что наша работа и наш сервис полезны и востребованы, и спешим помогать и делать все возможное, чтобы клиенту было удобно, комфортно и надежно с нами. Мы работаем с людьми, а не с компаниями и предпринимателями. С людьми непросто, потому что каждый из них достиг многого, каждый из них управляет собственным бизнесом, который он придумал и организовал, каждый день решает много задач, думает, оценивает, считает и делает все то, что в большой компании зачастую делается большой кучей сотрудников с очень узкими задачами. Это достойно уважения! Мы уважаем и восхищаемся нашими клиентами. И смеем надеяться, что принесим им пользу.

— *Как клиенты относятся к изменениям в структуре банка и ребрендингу?*

— Клиентам нравится фирменный стиль банка — живой, яркий, свободный, умный, стильный. Во многом они с нами, потому что разделяют наши ценности, ценят наш сервис, который имеет отражение во всем. Мы стараемся сделать наших клиентов счастливее, думаем о том, чтобы им было удобно с нами работать, приятно к нам и приходить, и общаться дистанционно. В Москве наши клиенты особенно любят флагманские офисы, а те, в которых располагаются кофейни, вообще вызывают у клиентов восторг. Временами клиенты обращаются к клиентским менеджерам с просьбой узнать, где мы покупали мебель, и потом покупают такую же для себя.

— *Как вы оцениваете надежность клиента? Растет ли уровень просроченных кредитов малого бизнеса?*

— Мы используем методику оценки риска, которая создана в нашем банке и работает уже более 3-х лет. В первую очередь, мы смотрим на бизнес клиента и на возмож-



ность обслуживать долг, исходя из уровня прибыли. Немаловажным фактором для нас является и хорошая кредитная история.

Ситуация, которая складывается сегодня на рынке, конечно, оказывает влияние и на наших клиентов. У части клиентов возникают сложности в бизнесе, и это может повлиять на финансовые возможности предприятия. В этом случае очень важно и клиенту, и банку вместе оценить ситуацию и найти наиболее подходящий вариант финансирования. Мы всегда совместно пытаемся найти решение, чтобы у клиента не возникло финансовых проблем.

— *Будете ли вы сокращать кредитование малого бизнеса в сегодняшних сложных условиях?*

— Текущие условия ничем не отличаются от обычных, мы всегда аккуратно и ответственно подходим к выдаче кредитов, внимательно и пристально смотрим на бизнес. Это понятно и обоснованно. Мы должны быть уверены в том, что бизнес клиента будет позволять платить по кредиту и при благоприятных условиях, и в непростой и изменяющейся рыночной ситуации. Обязательно нужно просчитать и гарантировать, что кредит клиенту не навредит и не ухудшит его положение.

И сейчас мы не стремимся к высокому росту, но и не снижаем оборотов. При этом мы работаем как с нашими текущими клиентами, так и с новыми.

— *Какие новые продукты банк может предложить малому бизнесу?*

Наш банк — с широким продуктовым рядом и большим набором сервисов. У нас есть все продукты, которые требуются нашим клиентам. Акцент наших действий в этом

году и в ближайшие несколько лет будет смещен не столько на расширение продуктового ряда для клиентов, хотя мы над этим тоже усердно трудимся, сколько на улучшение сервисных функций — удобства пользования, качество обслуживания. Это то, что ожидают от нас клиенты и то, чем мы можем быть для них полезны. Ведь быть полезными и делать клиенту хорошо и удобно — это и есть наша цель.

— *Сегодня много говорят о дистанционном банковском обслуживании юридических лиц. Как в Банке развивается это направление?*

— Банковское ДБО на текущий период времени — обязательный минимум. Абсолютное большинство клиентов использует этот инструмент для управления своим счетом, коммуникаций с банком и покупки дополнительных продуктов. В нашем банке таких клиентов более 90%. Поскольку это основной канал работы клиента с банком, дистанционному банковскому обслуживанию (ДБО) мы уделяем особое внимание. Это абсолютный фокус для нас в улучшении сервисных функций и продуктовых предложений. Мы развиваем этот канал, и в 2015 году мы планируем существенные улучшения и изменения в этой части. Много внимания в этом процессе мы уделяем мнению клиентов. Это приоритет номер один или даже чуть выше, если хотите.

Да и динамика скорости расчетов должна соответствовать динамике жизни наших клиентов, а они очень динамичны и активны. Надеюсь, мы соответствуем их уровню и ожиданиям.

— *Какие планы ставите в ближайшей перспективе?*

— После объединения мы становимся еще более привлекательной финансовой структурой для новых клиентов, и мы считываем на то, что еще больше клиентов станут выбирать нас в качестве ключевого партнера. Мы делаем все возможное, чтобы наши клиенты, которые ведут свой бизнес с нами уже сейчас, оставались с нами. Мы верим в их таланты, а также в то, что с нашей помощью они будут еще более успешными.

Мы нацелены на развитие клиентской базы и в этом видим свою основную задачу: продукты, сервис и качество отношений — в это мы вкладываем наши усилия. Надемся, что наши клиенты оценят это.



К СЕЛУ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Российский ритейл и небольшие агропроизводители — как два мира, два народа. Сетевая розница за последние двадцать лет превратилась в высокотехнологичный сектор, умело работающий с издержками и до совершенства отточивший логистику. Фермеры же в большинстве своем словно застряли в 1990-х: хозяйствуют по старинке, не переставая жаловаться, что государство недостаточно поддерживает сельхозпроизводителя, а магазины не дают ходу на полки. Даешь смычку села и ритейла?

Символ того, что в этой сфере не все благополучно, — красивые упаковки с мытым заграничным картофелем и морковью, которые на полках российских супермаркетов вполне успешно конкурируют за потребительские предпочтения с отечественной продукцией (часто — неказистой и лежалой). Отчего-то цепочка «сохранить — помыть — упаковать — привезти» работает у импортеров как часы, а у отечественных сельхозпроизводителей — дает сбой.

— Большинство российских овощеводов до сих пор мыслят пятидесятикилограммовыми мешками, — объясняет парадокс Юрий Никитин, глава ТД «Аникс» из Бийска (190 магазинов). — Бывает, рассказываешь фермеру, почему нам важна мелкая фасовка, и видишь, как у него широко раскрываются глаза. В этот момент ты понимаешь, что открываешь ему новые горизонты! В результате тебе привозят картошку, расфасованную по 15 кг, но и это — уже большой прогресс. Мы все — только в самом начале пути. Требовать чего-то большего от фермеров невозможно. В целом это непроизводительная и нетехнологичная отрасль, очень плохо настроенная как бизнес. Слишком долго на нее никто не обращал внимания. Потребителю было все равно, что есть, рознице — что продавать. Запроса сельскому хозяйству не поступало ни со стороны бизнеса, ни со стороны общества.

Перечень взаимных претензий и обид у ритейла и агропроизводителей весьма обширен. Но важно то, что в последнее время они активно идут на сближение. Принятые летом ограничения на импорт продовольствия из ЕС и Северной Америки тут особо ни при чем: процесс запустился еще пару

лет назад. Говорит свое веское слово и потребитель. По данным недавнего исследования «Ромира», россияне все больше внимания уделяют здоровому питанию, а доля тех, кто под качественными продуктами понимает отечественные, возросла за два года с 32 до 44% (опрос проводился летом 2014-го).

Бум инвестиций в проекты, связанные с правильным питанием, начался в России еще несколько лет назад. В Москве открылся сразу ряд нишевых компаний, базовым предложением которых является фермерская продукция, — «Избенка», «ВкусВилл», «Лавка-Лавка» и др. Одним из первых федеральных розничных брендов, начавших планомерно выстраивать сотрудничество с небольшими агропроизводителями, стала «Азбука Вкуса». Эта сеть даже создала под их молочную, плодово-овощную и мясную продукцию собственную торговую марку.

Не меньший аппетит к «вкусной и здоровой пище» обнаруживают и региональные розничные сети. В Союз независимых сетей России входит более семидесяти региональных игроков, из которых половина уже не первый год инвестирует в фермерские хозяйства, создает перерабатывающие мощности или развивает собственные аграрные проекты. Мотивы «регионалов» далеки от московской «высокой моды». Для локальных розничных сетей ставка на местного производителя — оружие в конкурентной борьбе за покупателя с постоянно наседающими «федералами», которые в последнее время включают в сферу своих интересов даже города с населением в несколько десятков тысяч человек. Конкурировать с федеральными сетями ценой местные ритейлеры не в состоянии. Однако крупные игроки остаются заложниками федеральной

И К ГОРОДУ



ассортиментной матрицы, в то время как у регионалов здесь появляется пространство для маневра — в сторону небольших агропроизводителей.

Станислав Лукашов из сибирского города Юрга — собственник розничной сети «О'Кей» (не путать с федеральным брендом), в которую входит 23 магазина. Юрга — небольшой город, с населением в 80 тысяч человек. После того как сюда пришли «Магнит» и «Лента», Лукашов решил изменить стратегию развития: «Нас вытесняют из города, и мы уходим в деревни, открывая магазины в небольших населенных пунктах, в непосредственной близости от производителей аграрной продукции. Вопреки сложившимся стереотипам о деревне, там остались дееспособные люди, с предпринимательской жилкой, которые способны находить с нами общий язык». С местными производителями овощей компания Станислава сотрудничает последние два года. Начиная он с закупок местной продукции, а в этом году стал инвестировать в посевную кампанию своих партнеров. «Овощеводы выращивают свою продукцию с учетом вкусов местных покупателей, — объясняет предприниматель. — Своими овощами мы и будем конкурировать с египетской картошкой и израильской морковкой».

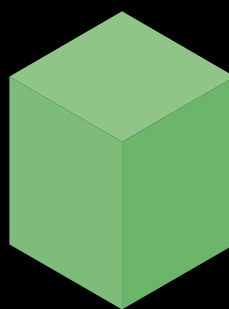
К СОХЕ

Крупным федеральным сетям трудно мыслить «непромышленными масштабами», но опираться на местные бренды все-таки приходится. По словам руководителя пресс-службы X5 Retail Group Владимира Русанова, потребительский интерес все активнее проявляется в зоне свежей продукции, поэтому

ФЕРМЕРСКИЕ ХОЗЯЙСТВА И СЕЛЬСКИЕ ИП

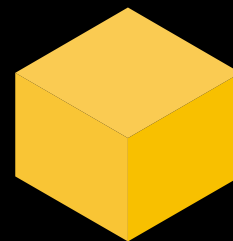
308,1
ТЫС.

2012 год



223,1
ТЫС.

2014 год
(январь)



Источник: АККОР

компания делает ставку на «фреш», который лучше всего могут обеспечить местные поставщики. По данным компании, почти во всех 46 регионах ее присутствия доля местной продукции составляет значительную часть. Хлеб, хлебобулочные изделия — в среднем 80%, мясная гастрономия — выше 50%, молочная гастрономия — почти 90%, а замороженные полуфабрикаты в среднем около 60%. Однако фермерским хозяйствам в пул поставщиков пробиться сложно. «Далеко

не у всех есть пакет документов, которые требует с нас регулятор: сертификаты ветеринарной службы, Санэпидемнадзора, Россельхознадзора и так далее, — перечисляет Владимир Русанов. — Небольшие производители часто не выдерживают регулярность поставок, заранее оговоренные объемы и ассортимент, к которым привык покупатель». Что касается инвестиций в аграрные проекты, компания их не планирует, стратегически связывая свое развитие с профильным бизнесом.

Однако именно здесь открываются возможности для локальных розничных сетей, у руля которых, как правило, стоит управляющий — собственник. Региональные компании «ближе к земле», они знают традиции потребления в своем регионе, и им проще находить общий язык с небольшими производителями. «Сотрудничая с небольшими местными

Для многих региональных ритейлеров опора на местного агропроизводителя — неременное условие выживания в конкурентной борьбе с федеральными продовольственными сетями. Иначе придется конкурировать ценой, а это для регионалов — заведомо проигрышное дело

поставщиками и фермерскими хозяйствами, региональные сети создают для себя дополнительное конкурентное преимущество, — уверен Сергей Кузнецов, директор Союза независимых сетей России. — Такая практика позволяет сформировать уникальный ассортимент сети, соответствующий запросам местного покупателя. Поэтому региональные сети готовы вступать в партнерские отношения с небольшими местными производителями, гарантируя им сбыт и даже соинвестируя в упаковочные линии, дизайн и переработку продукции».

Фермерская продукция обычно оказывается дороже: тут еще предстоит пройти весь цикл снижения издержек, роста производительности труда, наращивания объемов производства. Однако первые результаты уже появляются. «В этом году фермер, выращивающий болгарский перец в двадцати километрах от нашего распределительного центра, поставил нам продукцию, которую мы смогли продавать вдвое дешевле, чем в среднем по рынку», — с удовлетворением сообщает Юрий Никитин из «Аникса» (Бийск). Инвестируют ритейлеры и в слабые звенья товаропроизводящей цепочки, чтобы снизить себестоимость. Так, московская сеть «АБК» в рамках своего аграрного проекта вложила деньги в строительство собственного хранилища капусты. Теперь компания закупает ее у фермеров в сезон, для того чтобы в течение года реализовывать практически по летним ценам.

Локальные розничные сети не менее активно вкладываются и в переработку, попутно уменьшая себестоимость

конечной продукции и наделяя ее «новыми вкусовыми качествами». Фермеру и по совместительству владельцу небольшой иркутской сыроварни «Байкальские фермы» Сергею Перевозникову в этом году крупно повезло: в его бизнес инвестировала местная сеть «Слата», в связи с чем предприниматель закупает новое оборудование и увеличивает объемы производства. «Каждая сеть хочет чем-то отличаться, — объясняет Перевозников. — Мы договорились об эксклюзивных поставках продукции нашей сыроварни только в эту сеть». Подобных проектов в России довольно много. К примеру, сеть магазинов «Челны-хлеб» из Набережных Челнов два года назад открыла цех по переработке мяса от местных фермеров. Сейчас она выпускает около 120 наименований колбас, сосисок и других изделий, реализуя их через свои магазины.

ЗЕМЛЯ В ИЛЛЮМИНАТОРЕ

По мнению Юрия Никитина из «Аникса», лишь взаимодействие с местными производителями может позволить региональной сети состояться в современных условиях. «Федеральные бренды никогда не станут ключевыми поставщиками локальных сетей, — объясняет он. — А значит, чтобы отличаться с точки зрения товарного предложения, мы должны налаживать отношения с местными производителями. Они — наши коллеги, партнеры. Мы должны их сохранять, развивать и вместе с ними обеспечивать количество и качество нашего ассортимента».

В будущем Никитин рассчитывает вместе с ними заполнить 80% ассортимента своих магазинов. Такую стратегию он сформулировал два года назад — и после этого начал методично двигаться к поставленной цели. «Связи налаживаются очень постепенно, — признается Юрий. — Стимулировать фермеров с помощью договоров невозможно. У нас должна появиться история отношений». Отношения с фермерами предприниматель выстраивает точно, в зависимости от потребностей и возможностей хозяйств: «К примеру, для овощеводов одна из самых больших проблем — недостаточность оборотных средств. Им постоянно требуется что-то распахать, засеять, собрать, купить солярку, семенной материал. Мы второй год подряд находим такие хозяйства и участвуем в финансировании их посевной кампании». «Аникс» кредитует сельхозпроизводителей, а в некоторых случаях выступает поручителем перед банками: маленьким хозяйствам, не имеющим кредитной истории, сложно самостоятельно получить внешнее финансирование для выполнения крупного заказа сети. Напрямую компания инвестировала пока только в одного фермера, который специализируется на производстве гречки, гороха и пшеницы. Заодно «Аникс» стал акционером завода, перерабатывающего эти культуры. «Наша основная задача — помочь партнерам сократить их затраты на пути от производства продукта до полки, — объясняет Юрий Никитин общую концепцию. — Мы не ставим между собой и партнерами разделительной черты вроде: «Вы поставьте продукт нам на склад, а что у вас там происходит — нас не беспокоит». Мы должны влиять на качество поставляемого товара и помогать фермерам добиваться этого качества, снижая издержки. При этом наши партнеры, получая гарантированный сбыт и другую помощь, могут вкладываться в долгую и развивать свой бизнес».

ОТДЕЛЬНАЯ КАТЕГОРИЯ

Такой модернизированный подход к закупкам полностью меняет идеологию и перестраивает многие процессы внутри компании.

— Что такое категорийный менеджмент? — рассуждает Елена Комкова, партнер Retail Training Group. — Это, по сути, выстраивание полной технологической цепочки от покупателя до производителя. Это взаимовыгодная помощь и работа на одну и ту же задачу — максимальное удовлетворение потребностей покупателя. Для этого розничная сеть должна очень плотно общаться с производителем, обеспечивая его обратной связью. Производителю нужно понимать, что происходит с товаром в магазине, чтобы он мог менять потребительские свойства продукта. Совместное участие в производстве продуктов всех элементов цепочки — это идеальная и максимально эффективная для каждой из сторон схема.

Изменение принципов категорийного менеджмента предполагает буквально движение компании в сторону производителей, «полевые работы», участие во многих процессах своего партнера, в том числе производственных. По словам Андрея Кривенко, основателя розничных сетей «Избенка» и «ВкусВилл», совместная работа с поставщиками изначально зашита в идеологию компании, которая берет на себя все процессы, связанные с упаковкой, логистикой, а также помогает партнерам работать над качеством.

— В наших магазинах отработана тесная связь с покупателями, — объясняет Кривенко. — Если что-то не так, мы сразу же доносим это до производителя, который вносит изменения в технологию. К примеру, все наши поставщики адыгейского сыра отказались от использования железных мочалок для мытья емкостей, в которых делают сыр. Покупателям попадались железные ворсинки; мы установили причину — и теперь все наши производители используют безопасные щетки. Бывает, производитель в своем регионе годами продает продукцию, не сомневаясь в ее качестве, но стоит нам начать с ним работать, как появляются жалобы потребителей. Предприниматель не может понять, в чем дело. А дело в обратной связи, которая у нас есть. В обычной рознице она часто очень слаба, претензии потребителей даже не доходят до головного офиса.

Перестраивать бизнес-процессы гораздо сложнее, чем создавать их с нуля. Как признается Юрий Никитин («Аникс»), инерция в его компании пока довольно велика: людям нужно изменить свою жизнь, представление о профессии, а это всегда очень сложно. «В этом году, — рассказывает он, — мои сотрудники, пожалуй, впервые посмотрели на товарную категорию другими глазами — с точки зрения того, какую долю занимают в ней местные производители. Если раньше категорийный менеджер сидел в кабинете и ждал, когда к нему поступит поставщик, то сейчас он сам ездит по области, ищет интересные хозяйства, знакомится с фермерами, пробует продукцию».

Москвичка Виктория Храмцова два года назад зарегистрировала крестьянско-фермерское хозяйство в Орловской области и сама без труда нашла подходящий канал сбыта. Несколько десятков гектаров земли она купила, чтобы выращивать экологически чистые овощи для своей семьи и знакомых. Однако излишков было столько, что Виктория решила разместить заявки на сайтах нескольких московских сетей. Откликнулась компания «ВкусВилл», менеджер которой как раз находился в командировке в Орловской области, так что заехал посмо-

треть хозяйство уже на следующий день. Договорились очень быстро: продукция соответствовала всем стандартам сети, осталось только решить вопрос с упаковкой. «Мы купили обычные сеточки, — объясняет схему Виктория Храмцова, — и с тех пор после двойной сортировки упаковываем по два килограмма четыре тонны картофеля в неделю, затем арендуем машину и отвозим в распределительный центр компании».

Впрочем, как говорят эксперты, продвинутые фермеры, понимающие специфику работы продовольственного ритейла и готовые подстраиваться под его требования, в России пока большая редкость. «Хороший фермер — это «штучный товар», — объясняет Сергей Перевозников из Иркутска. — Проблема в том, что фермеры «пляшут» от совершенно иной печки. В основном это классические производственники, которые совсем не думают о сбыте».

ОБЩЕЕ МЕСТО

Одно из эффективных решений по «стыковке» интересов небольших агропроизводителей и ритейла, давно найденное на Западе (в дореволюционной России с ним были тоже прекрасно знакомы!), — это кооперация фермеров. Снижение издержек, решение проблемы сбыта, регулярность поставок, большие объемы продукции, собственная переработка — все это реализуется в кооперативной модели. Хорошо известная в России финская компания Valio была основана в 1905 году семнадцатью кооперативами, которые объединяли более 10 тыс. частных молочных ферм. Сейчас ее оборот составляет около \$2 млрд.

В России стремление к кооперации тоже вроде бы есть, но реализуется оно своеобразно. По мнению Андрея Даниленко, председателя правления «СОЮЗМОЛОКА», главная проблема заключается в несовершенстве законодательства о кооперации.

— В нашей стране каждый участник несет полную ответственность всем своим имуществом за деятельность кооператива, — объясняет Даниленко. — Поэтому очень многие фермеры, решив объединиться, регистрируются как ООО или просто не оформляют свои отношения на бумаге. В Европе кооперативы получают налоговые льготы, а иногда и льготные кредиты, за счет которых они могут быстро наращивать свою мощь, в России же подобных экономических стимулов для развития кооперации нет.

Крупным хозяйствам более или менее просто договориться. К примеру, собственный кооператив, объединяющий около двадцати хозяйств, создал Владимирский союз производителей молока. Кооператив обеспечивает свои хозяйства кормами, средствами защиты растений, а также выстраивает длительные отношения с крупными переработчиками. Сложнее небольшим агропроизводителям. «В России слишком мало мелких собственников, чтобы они могли объединиться», — считает Сергей Перевозников. Наталья Кириллова, фермер из Подмосковья, убедилась в этом на практике. В одной из московских сетей ей посоветовали объединиться с коллегами, чтобы выдерживать объемы поставок в магазины. Однако Наталья сумела найти только одного фермера со схожей концепцией — производство экологически чистой птицы. В результате она остановилась на классическом для многих мелких фермеров пути и продает свою птицу малыми партиями частным клиентам, пользуясь такими проверенными каналами, как сарафанное радио и корпоративные рассылки.

По мнению экспертов, кооперативы могли бы помочь развиться и небольшим производителям, однако это возможно при одном условии: движение должен возглавить кто-то, имеющий крепкое финансовое плечо или сбытовые ресурсы. Одним из основных претендентов на роль «застрельщика» и может выступить розница. Кооператив, организованный «Азбукой Вкуса» в 2012 году, — пока уникальный опыт взаимодействия крупной сети с фермерскими хозяйствами. Около пяти лет назад, когда мода на экологическую продукцию только начиналась, в компании стали готовить почву для открытия нового направления и искать подходящих партнеров. У потребителя фермерская продукция как раз ассоциируется со здоровым питанием. «Четких определений этого, в том числе на законодательном уровне, не существует, — говорит руководитель группы аграрных

Одно из эффективных решений по «стыковке» интересов небольших агропроизводителей и ритейла — это кооперация фермеров, которая позволяет снизить издержки, обеспечить регулярность поставок продукции в сети и даже организовать собственную переработку

проектов «Азбуки Вкуса» Юрий Зубов. — Для себя мы решили, что это продукты, полученные без использования промышленных технологий и с точки зрения качества максимально приближенные к тому, что в Западной Европе понимается под экотоваром». Искать посредника, который стал бы консолидировать нужные объемы такой продукции для сети, было бессмысленно, так что компании пришлось самой «входить в процесс». «Азбука Вкуса» взялась за проект основательно. Для начала она нашла экологически чистую территорию — Мосальский район Калужской области, где уже работали фермеры, с которыми можно было начинать сотрудничать. «Важно было найти людей, уже имеющих хоть какое-то представление о бизнес-процессах и разговаривающих с нами на одном языке, — рассказывает Юрий Зубов. — Таких фермеров совсем не много. Одного из них, Александра Саяпина, мы даже попросили переехать из Тульской области в Калужскую».

В компании также понимали, что необходимо по максимуму освободить фермеров от всех непрофильных инфраструктурных задач, которые часто не под силу людям, работающим на земле: упаковка, логистика, документооборот, переработка и т. д. «Важно, чтобы фермеры занимались только своим делом — производством продукции, соответствующей нашему стандарту качества, — считает Юрий Зубов. — С другой стороны, и фермеру выгодно работать с нами в одной упряжке. Ведь ему важно попасть на глаза потребителю и иметь гарантированный сбыт».

Один из членов кооператива Александр Герасимов открыл собственное животноводческое хозяйство всего год назад, закупив в нескольких российских хозяйствах около 200 племенных телок. До этого он много лет работал в крупных агрохолдингах, запуская фермы в разных уголках страны. Опыт имелся солидный, однако если бы не было кооператива «Азбуки Вкуса», открывать свою ферму он не решился бы. «Но в подобных условиях заниматься сельским хозяйством сам бог велел», — объясняет Герасимов. Розничная сеть обеспечивает своим фермерам стабильный сбыт, покупая мясо по фиксированной цене, и помогает им избавиться от издержек, которыми сопровождается деятельность каждого фермера. «Самая затратная часть в животноводстве связана с производством кормов, — рассказывает Александр. — Самостоятельно ни один фермер не в состоянии потянуть такую нагрузку, ведь производство кормов предполагает наличие большого парка техники: трактор, плуг, сеялка и многое другое. Причем техника должна быть в полном комплекте независимо от величины хозяйства. Кооператив взял на себя все эти затраты, инвестировал в технику и производит для нас корма, которые мы как клиенты покупаем по ценам чуть выше себестоимости. С одной стороны, кооператив работает не в убыток, с другой — у нас есть возможность покупать сено в два раза дешевле, чем в среднем по рынку!»

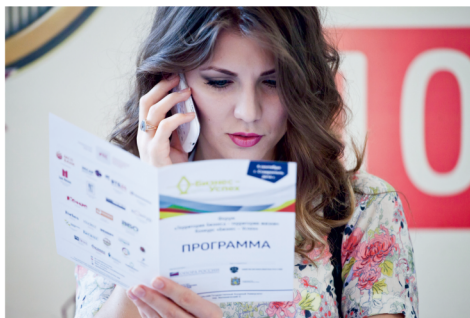
По мнению Герасимова, только через партнерство ритейла и фермеров можно снять все противоречия, которые сейчас нередко возникают на пути продукции сельхозпроизводителей к прилавку. Получив гарантированный сбыт, хозяйства смогут планировать свое развитие — а значит, все больше соответствовать требованиям розницы. «Фермеры всегда смогут подстроиться под ритейл — и качеством, и объемами, и даже ценами, — уверяет Александр Герасимов. — Однако сам по себе, без взаимодействия с розницей, не каждый фермер догадается, в какую сторону ему развиваться. Для этого необходимо четкое «техническое задание». А также — уверенность в завтрашнем дне».

БЛИЖЕ К ТЕЛУ

Многие розничные компании не довольствуются тем, что выращивают другие, и инвестируют в собственные аграрные проекты. К примеру, московская сеть «АБК» несколько лет назад основала в Суздале производственную компанию «Суздальский огород» и выращивает свои огурцы. Экономия на издержках, компания получает возможность продавать свою продукцию по цене ниже, чем стоят «неместные» огурцы премиум-сегмента.

С огурцов начинала и федеральная сеть «Магнит». В 2010 году в Краснодарском крае на 20 га компания построила промышленные теплицы. Примерно столько же новых площадей она планирует освоить в 2015-м. Увеличивая объемы производства, компания сможет закрыть больше половины своих потребностей в овощах.

Однако эксперты не исключают, что рано или поздно федеральные сети придут и к региональным матрицам, привлекая к сотрудничеству окрепших фермеров на более выгодных условиях, чем это делают сегодня местные игроки. Поэтому стратегия инвестирования в сельское хозяйство — одно из ключевых условий «продовольственной безопасности» локальной розницы. Битва ритейлеров за фермера уже началась.



4-5 февраля, Москва

Национальная предпринимательская премия «Бизнес-Успех»

Пройдите электронную регистрацию
для бесплатного участия в деловой программе до 3 февраля
премиябизнесуспех.рф



ПАРКОВАЯ ЗОНА

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Технопарки во всем мире выступают площадкой, где молодые технологические компании «дозревают» до масштабов покрупнее, — и между делом создают высококвалифицированные рабочие места и развивают приоритетные для региона технологии. Первым эту дорогу еще в 1950-е годы проторил научный парк при Стэнфордском университете (Калифорния, США): он начал сдавать в аренду частным компаниям пустующие участки на своей территории, всячески поощряя при этом взаимодействие студентов и университетских исследователей с арендаторами. За несколько десятилетий бывший пустырь превратился в эпицентр наукоемкого сектора американской промышленности и стал краеугольным камнем Кремниевой долины. Опыт Стэнфорда начали тиражировать и локализовать в Европе и Азии. Например, в Китае сегодня строительство технопарков — одна из приоритетных задач государства. В рамках программы «Факел» с 1988 года в стране открыли 105 специализированных зон для высокотехнологичных компаний на региональном и национальном уровне. Совокупный оборот резидентов этих зон в 2012 году перевалил за \$850 млрд.

Россия вступила в инновационную гонку именно с азиатской подачи. Вплотную заняться технопарками в стране решено было после визита российского президента в конце 2004 года в Бангалор — «Кремниевую долину Индии». В окрестностях города располагаются два крупнейших кластера, специализирующихся на информационных технологиях, — Electronics City и Whitefield. Там базируются крупнейшие ИТ-корпорации страны и представительства таких международных хайтек-компаний, как 3M, Siemens и Hewlett-Packard. Бангалорские технопарки создавались на правительственные деньги, а резидентов поначалу привлекали низкой арендной ставкой и налоговыми льготами. В России сделали ставку на похожую схему. Вернувшись

В России сейчас работает почти сотня технопарков, каждый из которых задумывался как ключевой элемент локальной инновационной экосистемы. В их инфраструктуру государство вложило десятки миллиардов рублей. Оправдают ли технопарки надежды?

из Индии, президент дал распоряжение строить у нас «свой Бангалор». Соответствующую госпрограмму по созданию технопарков в сфере высоких технологий приняли уже в 2006 году. Минкомсвязи даже собиралось потратить на ее реализацию более миллиарда долларов. Впрочем, по факту бюджетных ассигнований оказалось меньше: по состоянию на 2014 год под программу выделили 12 млрд рублей.

Финансирование урезали из-за соображений экономии и неблагоприятных заключений аудиторов об эффективности реализуемых проектов. В ходе аудита выяснилось, что ряд технопарков не имел четкой бизнес-модели, связи с высокими технологиями, а некоторые из них и вовсе были чистой воды девелоперскими проектами. По словам директора Ассоциации технопарков в сфере высоких технологий Андрея Шпиленко, технопарками нередко называли себя обычные бизнес-центры, сдававшие инновационным компаниям помещения в аренду. В самый разгар реализации программы Минкомсвязи занялось уточнением нормативно-правовой базы, введением процедуры аккредитации технопарков и разработкой критериев оценки их эффективности. Порядок министерство наводит до сих пор, хотя программа в 2014 году заканчивается.



ТЕРРИТОРИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РОСТА

100

ТЕХНОПАРКОВ
СОЗДАНО
В РОССИИ

13

ТЕХНОПАРКОВ

поддержано программой
Минкомсвязи «Создание
в РФ технопарков
в сфере высоких
технологий»

12

МЛРД Р

выделено
из федерального бюджета
на финансирование
программы в 2006–2014
годах

Справедливости ради стоит сказать, что госпрограмма взяла под федеральное крыло всего тринадцать технопарков. Именно для них предусмотрены прямые субсидии из бюджета. Часть парков, включая новосибирский «Академпарк», казанский «ИТ-парк», Западно-Сибирский инновационный центр в Тюмени, запущена в эксплуатацию. Часть еще строится — в Калужской, Нижегородской, Пензенской, Самарской и других областях. Однако помимо подшефных Минкомсвязи технопарков, в регионах функционирует масса других инфраструктурных организаций, открытых на муниципальные и частные средства: по оценкам НИУ ГУ ВШЭ, от 80 до 100 научно-технологических парков и около 300 бизнес-инкубаторов. Это в том числе и технопарки «первой волны», возникавшие стихийно с начала 1990-х годов. Они, как правило, создавались при вузе и существовали в виде его структурного подразделения (гораздо реже — как отдельное юрлицо). Запускали такие проекты не столько с целью объединить компетенции для инкубирования новых компаний, сколько ради защиты компаний-резидентов от агрессивной внешней среды. Такова, например, история возникновения Томского научно-технологического парка и Научного парка МГУ.

Региональные парки тоже вправе рассчитывать на различные льготы — начиная с возврата затрат по обслуживанию кредитов и заканчивая льготным подключением к электросетям. Для местных властей технопарки — возможность создать «лицо» региона в определенном секторе технологий и промышленности. «Формат фактически перерождается: никому больше не интересно развивать отдельные автономные проекты, — считает Светлана Инфимовская, заместитель исполнительного директора Ассоциации инновационных регионов России. — Технопаркам предстоит стать некими «точками сборки» в регионах, объединяющими разрозненные элементы инновационной инфраструктуры». Однако

вместе со льготами и инвестициями государство начинает требовать от технопарков гарантий их эффективности, а заодно и убедительных планов по возврату вложенных средств.

НАДБАВКА ЗА СЕРВИС

Как вообще оценивается эффективность технопарков? По словам Иннокентия Дементьева, начальника отдела инфраструктуры департамента развития отрасли информационных технологий Минкомсвязи РФ, вплоть до 2013 года четких критериев не существовало. Субсидии по госпрограмме развития высокотехнологичных парков распределялись на основе бизнес-планов. Однако год назад министерство переложило ответственность на губернаторов регионов: сегодня они лично отвечают за то, чтобы технопарки имели растущие показатели загрузки, количества проектов и резидентов, созданных рабочих мест и налоговых отчислений. Еще один важный параметр — рост доли экспорта в выручке резидентов. «Подразумевается, что на финальной стадии своего развития любой технопарк должен создать такие условия для своих резидентов, чтобы они могли беспрепятственно выходить на международные рынки», — поясняет Анастасия Тюрина, директор Инновационного центра НИУ ВШЭ.

В начале 2014 года РВК провела совместно с Ernst & Young исследование успешности российских инкубаторов и технопарков. Эксперты сравнили уровень выживаемости резидентов. Это стандартный критерий оценки успешности инкубаторов в Европе и Северной Америке. В мире этот показатель в среднем составляет 90% после первого года жизни стартапа и 80% — после трех лет. В России выживаемость резидентов куда ниже: 80 и 20–30% соответственно.

— Мы выявили три простых фактора, которые отвечают за успех или провал конкретного технопарка, — рассказывает Евгений Кузнецов, директор проектного офиса, член прав-

ления РВК. — Первый — конкурс на отбор резидентов. Там, где на место претендовало десять компаний, выживаемость впоследствии оказывалась высокой. Там, где конкурса фактически не было, компании-резиденты быстро умирали. Иными словами, если внешние по отношению к технопарку инструменты — вузы, инкубаторы, акселераторы — не генерируют мощный парк стартапов, эффективность объекта падает. Второй фактор — наличие или отсутствие экспертного совета. Важно, чтобы в технопарке имелись люди, разбирающиеся в инновациях. Третий — создание полного спектра сервисов для резидентов. Кроме базовых услуг по предоставлению арендной площади и офисной техники, технопарки должны давать резидентам доступ к бухгалтерским, юридическим, консалтинговым услугам, сервисам по ведению бизнеса.

Если возникновение потока стартапов в регионе довольно слабо зависит от инициатив самого технопарка, а появление экспертного совета — вопрос легко решаемый, то развитие сервисов остается ахиллесовой пятой большинства технопарков. «Бизнес-модель научных и промышленных парков в России до сих пор базируется главным образом на доходах от арендной платы, — вносит ясность Анастасия Тюрина. — Поскольку около 90% технопарков создано на государственные деньги, им де-юре положено предлагать совсем не рыночные ставки аренды. Такие ставки привлекают резидентов, которые заинтересованы исключительно в экономии на издержках и с неприязнью относятся к любым дополнительным услугам». Со временем ситуация поменяется: государство захочет больше отдачи от инфраструктурных активов, а резиденты начнут осознавать, что технопарки для них не столько способ экономить, сколько возможность быстро расти.

Первые истории успеха уже есть. Созданный в конце 2012 года на базе бывшего автомобильного завода АЗЛК Технополис «Москва» отстроил инфраструктуру, добился фактически стопроцентной заполняемости, а в 2014-м управляющая компания перестала быть убыточной и получила первую прибыль. К концу 2017 года здесь ожидают роста инвестиций высокотехнологичных компаний до 30 млрд рублей. Генеральный директор Технополиса «Москва» Игорь Ищенко признается, что подготовка физической инфраструктуры (а это более 300 тыс. квадратных метров индустриальных и офисных площадей) была капиталоемкой и трудной задачей, однако самым сложным оказалось создать общую «точку притяжения» для бизнеса.

— Правительством Москвы была разработана регуляторная база и механизмы взаимодействия с институтами развития, — рассказывает Ищенко. — Это пакет льгот для резидентов: они получили нулевую ставку по налогу на имущество, льготную — по налогу на прибыль, таможенные преференции, субсидии. Параллельно мы создавали уникальные инфраструктурные решения. Построили «чистые комнаты» для микрорезисторного и фармацевтического производств, открыли на территории технополиса таможенный пост. Мы применяем концепцию «город в городе», создаем полный пакет сервисов — от сугубо профессиональных (вроде кадрового консалтинга) до связанных с обыкновенными бытовыми нуждами (магазины, зоны для детей).

Для хайтек-бизнеса, завязанного на зарубежных партнеров и поставщиков, как ни странно, оказались важны не столько преференции, сколько прозрачность и открытость управляющей компании, а также возможность заключения договора

долгосрочной аренды площадки на 20 лет. «Ты сам себе хозяин: арендуешь помещение и получаешь ряд инфраструктурных гарантий, — объясняет Денис Шамирян, технический директор российского завода голландской компании Mappet Lithography. — Подыскивая варианты размещения, мы поняли, что на гринфилд-проект¹ денег не хватает, а старые советские заводы, где можно перестроить кусок под себя, имеют совершенно неподходящие нам методы организации производства. Здесь же все было готово: крыша, стены, электричество, вода, тепло, плюс прозрачные схемы работы с управляющей компанией».

Инвестор, одним из акционеров которого является РОСНАНО, вложил около миллиарда рублей в организацию на территории Технополиса «Москва» производства элементов микрорезисторной оптики. Как утверждает Игорь Ищенко, Технополис значительно сокращает и упрощает запуск даже самых наукоемких проектов. Если средний срок выхода на этап производства при строительстве с нуля составляет три года, то в Технополисе «Москва» — всего полгода-год.

БАЗИС И НАСТРОЙКА

Создание технопарка — процесс индивидуальный и требующий тонкой настройки; простым копированием чужого опыта здесь не обойдешься.

— Для начала нужно понять, какой технопарк вы хотите получить: универсальный, многопрофильный или заточенный под конкретные отрасли вроде биомеда или ИТ, — советует нынешний генеральный директор Технопарка «Сколково» Ренат Батыров (ранее он руководил запуском частного Технопарка Fabrika в Астрахани). — Многое зависит от региона: не нужно поворачивать реки вспять, отталкивайтесь от тех инновационных компаний и потенциальных инвесторов, которые уже существуют поблизости. У них появляются спин-оффы, которые и могут стать вашими резидентами. Далее нужно понимать, как сделать парк прибыльным. Технопарк — это не только квадратные метры. Он должен создавать максимально комфортную среду для резидентов и всесторонне их поддерживать. Создавать специальные условия, помогать привлекать инвестиции, находить новые рынки сбыта, выстраивать взаимодействие с институтами развития, вузами, обеспечивать трафик событий, мероприятий, кадров, менторов, экспертов... В идеале предприятия-резиденты концентрируются на исследовательской деятельности и последующей коммерциализации продуктов и вообще больше ни о чем не думают: все остальное делает технопарк.

Однако пресловутые «квадратные метры», с которых начинается любой технопарк, тоже важны. Задача в том, чтобы сделать их «умными». Поскольку «Сколково» сосредоточилось на развитии пяти высокотехнологичных кластеров (ИТ, биомед, ядерные технологии, космос и энергетика), для исследований и разработок здесь создаются 24 лаборатории высочайшего уровня в соответствии с заявками резидентов. Это позволит участникам технопарка заниматься не только генерированием идей, но и проверкой их на исследовательской базе, а также разрабатывать первые прототипы «не отходя

1 Строительство объекта с нуля, от англ. *greenfield* — «зеленое поле».

от пробирики». Кроме этого, технопарк выстраивает полезное соседство: сводит на одной площадке подразделения Фонда «Сколково» (инвестиционная и грантовая службы, открытый университет Skoltech, центр защиты интеллектуальной собственности, таможенно-финансовая компания) и сторонних партнеров (венчурные инвесторы, акселераторы, представители крупнейшего международного и российского бизнеса). Даже размещение резидентов внутри отстроенных корпусов технопарка выбирается не случайным образом, а с учетом развития потенциальных связей между участниками.

— Важно понимать, — подчеркивает Батыров, — что мы не бьемся за резидентов с другими технопарками. Это не конкуренция, а кооперация. «Сколково» — чисто федеральная история: мы собираем «на вырост» наиболее яркие стартапы и молодые компании, проявившие себя в том числе в региональных технопарках и инкубаторах. На одной площадке они размещают R&D, бизнес-девелопмент, решают вопросы международной кооперации, сотрудничают с венчурными фондами и инвесторами. В долгосрочном периоде получается круговорот: когда стартап созреет до индустриальной фазы и мелкой серии, ему имеет смысл переехать в более крупный технопарк с фокусом на производство — тот же Технополис «Москва», например. Там он может провести несколько лет, вырасти до крупной серии и построить завод в индустриальном парке где-нибудь за пределами мегаполиса.

Средний срок выхода на точку безубыточности для хорошо функционирующего технопарка — три-пять лет.

Стратегии развития для крупных и небольших технопарков разные. Первые предпочитают привлекать в качестве якорных резидентов состоявшихся игроков с большими капитальными затратами. Технополис «Москва», например, нацелен на компании с потенциальными инвестициями в производство в \$50–200 млн, а проектами, которым требуется менее 300 кв. метров, попросту не интересуется. Небольшие технопарки также нуждаются в якорных резидентах, но ставку делают на молодые развивающиеся компании и многообещающие стартапы. Им особенно важно работать в плотной связке с вузами и бизнес-инкубаторами региона, обеспечивающими поток новых компаний. Обычно такие технопарки обслуживают технологические потребности одной-двух крупных частных корпораций либо сосредотачиваются на развитии малого и среднего бизнеса в той или иной высокотехнологичной нише. В Казани, например, это химическая и нефтехимическая отрасли, в Сарове — разработка медоборудования, ИТ и энергетика, в Обнинске — биотех и фармакология, в Тюмени — разведка и добыча углеводородов.

КОМУ РОСТ ЗАКАЗАН

«Даже самый идеально организованный технопарк не станет эффективным, если он существует «в пустоте», — считает Евгений Кузнецов (РВК). Все элементы экосистемы должны работать на общее дело. Университеты, корпорации, венчурный капитал и исследовательские центры — генерировать



«Сбербанк Лизинг» предлагает экспресс-продукты для малого бизнеса

Российская экономика переживает непростые времена. Сегодня важно иметь надежные и эффективные инструменты финансирования своего дела. Использование лизинга позволяет минимизировать финансовую нагрузку на бизнес. Более того, благодаря программам поддержки предпринимательской деятельности, лизингополучатели сектора МСБ имеют возможность оптимизировать свои затраты с помощью субсидирования лизинговых платежей. Для малого и среднего бизнеса лизинг особенно актуален тем, что имеет налоговые преимущества, не требует залогового обеспечения, в отличие от кредита, ускоряет амортизацию имущества, позволяет формировать индивидуальный график платежей и включает дополнительные услуги.

ЗАО «Сбербанк Лизинг», являясь одним из крупнейших лизингодателей страны и обладая опытом работы на рынке более 21 года, представляет компаниям малого бизнеса лишь эффективные лизинговые решения. Продуктовая линейка компании доступна в широкой филиальной сети и отличается быстрой процедурой оформления, небольшими процентными ставками. При этом в «Сбербанк Лизинге» есть как стандартизированные, так и индивидуальные предложения. Компания предлагает в лизинг легковые и грузовые автомобили, строительную и специальную технику, оборудование для производства, недвижимость, вагоны, суда, самолеты и многое другое.

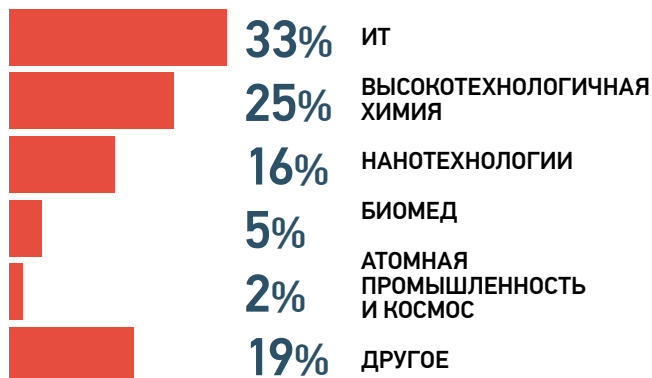
В частности, специально для компаний малого бизнеса «Сбербанк Лизинг» предлагает **продукт ЭКСПРЕСС. Это лизинговое решение предназначено для клиентов, планирующих приобрести легковые автомобили, коммерческий транспорт, автобусы или спецтехнику стоимостью до 24 млн. рублей. В рамках данного продукта на рассмотрение представляется всего 6 стандартных документов, а решение о выдаче лизинга принимается всего за 9 рабочих часов.** Лизингополучатель при этом также может воспользоваться специальными программами от партнеров ЗАО «Сбербанк Лизинг». А надежные клиенты в рамках экспресс-продуктов подпадают под действие программы лояльности «Привилегия» и получают сниженную ставку реального удорожания. Проект «Привилегия» рассчитан на лизингополучателей, пользовавшихся услугами финансирования ОАО «Сбербанк России» и ЗАО «Сбербанк Лизинг» в течение последних трех лет и зарекомендовавших себя в качестве надежных заемщиков (имевших положительную кредитную историю не менее 12 месяцев).

В рамках продукта «Экспресс» проходят и специальные сезонные акции, открывающие выгодные условия приобретения новой техники. Так, в августе-сентябре 2014 года действовала акция в честь Дня строителя, позволявшая получать особые ценовые условия при покупке строительной техники. А в октябре 2014 года стартовала акция по сельхозтехнике.

Специальные акции и экспресс-продукты лизинга доступны не только в офисах ЗАО «Сбербанк Лизинг» (более 60 офисов в России), но и в отделениях ОАО «Сбербанк России», обслуживающих юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, по всей стране.

поток стартапов для технопарков. Индустриальные парки и промышленность — забирать оттуда добившихся успеха «воспитанников». В этом смысле у российских технопарков ровно те же проблемы, что и у всей нашей инновационной экономики: нехватка перспективных стартапов, квалифицированных специалистов, посевных инвестиций, бизнес-ангелов и так далее. В регионах эти проблемы стоят еще

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ РОССИЙСКИХ ТЕХНОПАРКОВ



Источник: Минкомсвязи

острее: «умных» денег и опытных инвесторов на ранних стадиях крайне мало, и зачастую единственная возможность для стартапера реализовать сколько-нибудь талантливую идею — переезд в столицу.

РВК предлагает решить проблему недофинансирования стартапов на ранних стадиях с помощью создания региональных посевных фондов по модели «Фонда посевных инвестиций» — с использованием государственных средств. А заодно заняться обучением частных инвесторов из среды потенциальных бизнес-ангелов. При этом сами технопарки необходимо «завязать» на показатели успешности резидентов: это заставит экспертный совет проводить более тщательный отбор претендентов.

Впрочем, никакого смысла в финансировании стартапов и растущего бизнеса не будет, пока в России не сформируется устойчивый спрос на инновации. Иначе молодым компаниям попросту негде будет реализовывать свои технологии, продукты и услуги. Поиск рынков сбыта для резидентов — одна из функций, которую технопарки могут взять на себя. Так, новосибирский «Академпарк» продвигает модель заказных инноваций. Он самостоятельно приходит к потенциальным покупателям технологических решений, выясняет их потребности и «добывает» заказы для своих компаний. Это непростая работа: попытки пробиться к «толстякам» (срока крупнейшим госкомпаниям), по словам директора технопарка Дмитрия Верховода, пока не увенчались успехом — за исключением целевой работы с алмазодобывающей корпорацией «Алроса».

Технопарк «Саров» — пример того, как поиск заказов может быть решен методом «от противного»: от потребностей

НАРОДНОЕ ТЕХНО

Российские технопарки только подходят к стадии жизненного цикла, связанной с развитием кластерных отношений. На этой стадии компании внутри технопарка начинают наконец формировать особую среду и взаимодействовать друг с другом так, что возникает синергетический эффект: два плюс два начинает равняться пяти. Технопарки такого уровня осознанно выбирают резидентов и серьезно подходят к формированию своих сервисов. Именно здесь очень часто подключаются частные деньги. Сегодня мы видим, что частная инициатива исходит, как ни странно, из регионов: известны успешные проекты девелоперов из Астрахани, Калининградской и Ярославской областей. В Переславском технопарке, к примеру, на площади в 800 тыс. кв. метров будет создано 6 тыс. рабочих мест; у нас задействовать столько рук под силу не каждой госкорпорации.

МНЕНИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

АНАСТАСИЯ ТЮРИНА

директор Инновационного центра НИУ ВШЭ



Увы, далеко не всегда частники умеют преподнести свою инициативу чиновникам. Большинство частных технопарков все равно не может работать автономно и зависит от господдержки, нуждаясь в колоссальных инфраструктурных инвестициях. Особенно это актуально для проектов, предполагающих строительство с нуля («гринфилд»). В том же Переславле — острая необходимость в развитии дорог, тепловых сетей, энергокоммуникаций. Даже для небольших объектов это суммы от 40 млн рублей: нормальный живой бизнес такие деньги не может просто взять и выложить из кармана. Частники заинтересованы в софинансировании по модели государственно-частного партнерства, но привлечь средства не могут. Государству такое сотрудничество однозначно выгодно: доказано, что технопарки — более эффективные с экономической точки зрения системы, которые к тому же выполняют

к технопарку. «Саров» — корпоративный технопарк, созданный на партнерских условиях совместными усилиями АФК «Система», Росатома и РОСНАНО. «Мы собрали своеобразный «суповой набор», в котором есть все — и основные поставщики проектов и технологий, и инвестиционный ресурс, и компании инновационного кластера», — объясняет генеральный директор технопарка Юрий Сумин. Технологическая специализация технопарка опирается в основном на компетенции Российского федерального ядерного центра: это информационные, лазерные и энергоэффективные технологии, сенсоры и автоматизация, материалы и покрытия. Схема работы прозрачна. Ядерный центр РФЯЦ-ВНИИЭФ поставляет в технопарк идеи технологий для коммерциализации и обеспечивает кадры для резидентов, собственный венчурный фонд позволяет финансировать проекты на ранних стадиях и заниматься их инкубированием, а на этапе расширения и роста доказавшие жизнеспособность компании подхватываются на руки «большими акционерами». Дальнейших вариантов развития событий два: либо компании вливаются в структуру акционеров и обрастают собственными спин-оффами, либо продаются внешнему покупателю. Сегодня в «Сарове» 35 резидентов и 600 рабочих мест; оборот резидентов технопарка в 2013 году перевалил за 1,2 млрд рублей. При этом средний объем инвестиций в проект составляет 5 млн. Как утверждает Сумин, со стороны частных корпораций в общей сложности на создание инфраструктуры и производства в технопарке было привлечено около миллиарда рублей — и ни копейки из государственного бюджета.

Поиском частных инвестиций в инфраструктуру сегодня озабочены все технопарки: поток государственных денег

довольно быстро иссякает. Тот же «Академпарк» с 2015 года переходит на полное финансирование строительства инфраструктуры средствами частных инвесторов. «Нам повезло: мы создавали технопарк на готовом инновационном бизнесе, — комментирует Дмитрий Верховод. — Оформили землю и предложили резидентам, ютившимся по гаражам и подсобкам, выступить в качестве инвесторов. За услуги застройки мы взяли с них 12% от стоимости строительства; на эти средства удалось возвести объекты общей инфраструктуры, в частности технологический центр биотехнологического кластера. Резиденты являются собственниками своих помещений, земля находится в общей долевой собственности».

С частных инвестиций начинался и Научный парк МГУ: первыми резидентами стали компании, которые под честное слово руководства вуза вложили деньги в строительство корпусов. Парк возвращал заем за счет снижения ставок арендной платы. Сегодня частные инвесторы в общей сложности вложили в технопарк около \$15 млн, причем частные инвестиции превышают государственные в четыре раза. «Все бюджетные средства мы вернули», — подчеркивает директор Научного парка Олег Мовсесян.

Спор о том, нужны технопарки России или нет, к счастью, давно окончен: в необходимости создавать инновационную инфраструктуру никто уже не сомневается. Но вопрос, смогут ли технопарки подогревать спрос на инновации в своих регионах и научатся ли они приносить прибыль, остается открытым. Логично, что выживут сильнейшие — с активными управленцами, живой экосредой и мощными инвесторами.

БЖ

важную социальную функцию. Проблема в том, что бизнес не всегда готов работать с региональными органами власти: участие в конкурсных процедурах тяжело, долго и сложно. Процедура получения бюджетного финансирования сейчас крайне бюрократизирована. Эта система частникам непонятна.

К тому же успех в получении финансирования слишком сильно зависит от наработанных связей с руководством региона. В Перми, например, недавно поменялся состав правительства края. Вновь назначенные руководители еще не успели разобраться во всех механизмах. Предприниматели оказались в подвешенном состоянии: только они условились о совместных проектах с предыдущими властями, как все договоренности растаяли в воздухе. А ведь по стране команды меняются в среднем раз в три года; слишком много ресурсов у частного бизнеса уходит на подготовку решений, которые впоследствии обесценятся и потеряют силу. Поэтому предприниматели, как правило, предпочитают не рисковать и не связываться с инфраструктурными проектами — и потому частных технопарков у нас единицы.

Особенно актуальны эти проблемы для гринфилд-проектов. В «зеленом поле» нужно создавать комфортную среду обитания, привозить людей, строить жилье, детские сады, больницы, школы. Если государственно-частный технопарк в Зеленограде может выжить под эти

задачи финансирование, то частному «Технополису GS» в городе Гусеве (Калининградская область) еще только предстоит решить вопрос привлечения кадров. Город сильно отколот от основной территории региона; как заставить людей приезжать туда и оставаться работать? Проект имеет амбициозные планы — привлекать средние и крупные инновационные проекты с «большой земли» и перевозить их целиком, размещая производственную часть на своих площадках, а кадры — в отстроенных для этого коттеджных поселках. Но такие инициативы скорее исключение. В России не умеют мыслить 15-летними графиками и закладывать основу для будущего. Именно поэтому, на мой взгляд, технопарки — как частные, так и государственные, — всегда будут приращиваться к браунфилд-базе (то есть старым промышленным территориям), где уже есть первоначальный поток компаний и кадров.

Тем не менее я уверена, что частные технопарки смогут «выстрелить» в будущем: им придется конкурировать, а в высококонкурентной среде всегда больше шансов на прогресс. В борьбе за перспективных резидентов они станут создавать более интересные сервисы, научатся зарабатывать на этом. Возникнет ситуация, выигрывают для всех сторон: частники смогут превратить технопарки в прибыльный бизнес, а резиденты получат более привлекательные условия для развития.



БЛИЗКАЯ РАСПЛАТА

ОЛЬГА
ШАТАЛОВА

Даже если вы не знакомы с аббревиатурой NFC¹, то самой технологией наверняка давно пользуетесь. Например, когда касаетесь картой-пропуском считывателя, чтобы пройти в офис, или когда расплачиваетесь транспортной картой за проезд. При сближении карты со считывателем на расстояние менее 10 см происходит мгновенный (десятые доли секунды) обмен цифровыми данными посредством радиоволн на частоте 13,56 МГц — и вы получаете нужный результат.

Технология долгое время была экспериментальной и нишевой, пока наконец в 2004 году Philips, Nokia и Sony не основали некоммерческую промышленную ассоциацию NFC Forum, чтобы выработать единые стандарты и продвинуть NFC в массы. Свою выгоду в развитии этой технологии быстро разглядели банки, платежные системы и операторы сотовой связи. Причем самые восхитительные перспективы открывались как раз в направлении бесконтактных платежей и интеграции NFC с мобильными устройствами. Тренд «оседлали» гиганты — Google, Intel, Visa, MasterCard, Citigroup, Barclaycard, Samsung, LG и др. Любопытно, что такой лидер хайтека, как Apple, долго не присоединялся к этому «клубу любителей связи ближнего действия» и не оснащал свою продукцию NFC-модулями. Но недавно сдался и он: представленный публике в сентябре 2014 года iPhone 6 оснащен технологией NFC; одновременно компания запустила собственную платформу NFC-платежей — Apple Pay, рассчитывая получить свою долю на «бесконтактном» рынке. Можно считать это «аттестатом зрелости» для технологии.

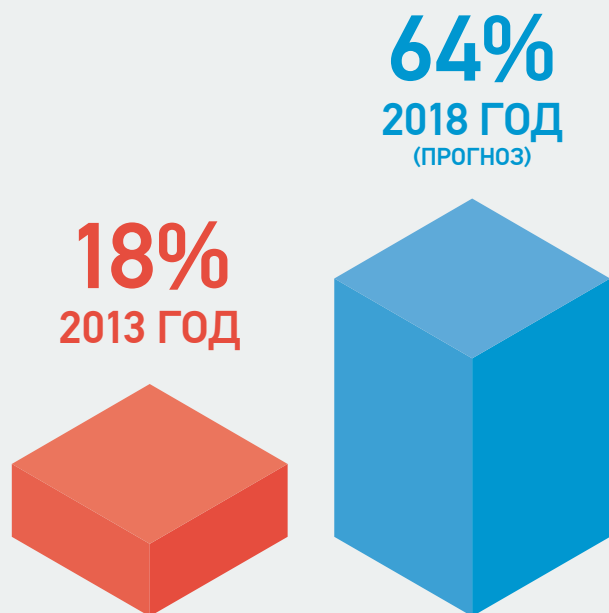
1 Аббревиатура от англ. near field communication — «коммуникации ближнего поля».

Мобильный телефон — прирожденный «убийца» других устройств. Он начал с того, что с легкостью расправился с наручными часами. Продолжил, заменив собою для многих пользователей диктофон, плеер, фото- и видеокамеру и даже телевизор. Теперь он покусается на банковские карты и **норовит стать для своего владельца универсальным платежным средством** — благодаря NFC-технологиям (так называемой связи ближнего действия). И это вполне может получиться — судя по тому буму проектов в сфере бесконтактных платежных решений, который мы наблюдаем сегодня.

Бороться есть за что: аналитики уверенно предрекают этому рынку бурный рост. Исследовательская компания Juniper Research подсчитала, что к концу 2014-го годовой объем мирового рынка мобильных, бесконтактных и онлайн-платежей составит \$2,5 трлн, а в 2019-м увеличится практически вдвое — до \$4,7 трлн.

В России NFC-платежи также стремительно набирают популярность. Крупные отечественные провайдеры и банки (МТС, «Билайн», Сбербанк, Банк Русский Стандарт и др.) стараются занять свое место на рынке бесконтактных расчетных систем. По прогнозам J'son & Partners Consulting, к концу 2016 года объем платежных NFC-транзакций в нашей стране составит около 50 млрд рублей.

ДОЛЯ ВЫПУСКАЕМЫХ СМАРТФОНОВ, ПОДДЕРЖИВАЮЩИХ NFC-ТЕХНОЛОГИЮ



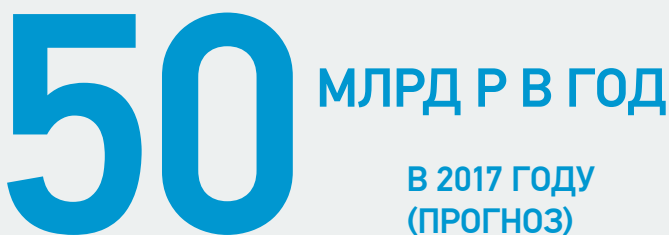
Источник: IHS Technology

ГОТОВНОСТЬ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК ПРИНИМАТЬ БЕСКОНТАКТНЫЕ ПЛАТЕЖИ



Источник: NCR

ОБЪЕМ БЕСКОНТАКТНЫХ ТРАНЗАКЦИЙ В РОССИИ



Источник: J'son & Partners Consulting

СВЯЗЬ ДАЛЬНЕГО И БЛИЖНЕГО

Идея расплачиваться за покупки с помощью мобильного телефона далеко не нова. Еще в конце 1990-х операторы сотовой связи стали предлагать абонентам оплачивать цифровой контент и различные услуги с помощью отправки СМС на короткий номер. Деньги при этом списываются с абонентского лицевого счета у оператора, а не со счета в банке. К середине 2000-х распространение системы микроплатежей привело к бурному росту мобильной коммерции.

Затем мобильные телефоны научились выполнять роль транспортной карты. Смарт-карты на основе NFC-технологии используются для оплаты проезда на транспорте во многих городах России — в Москве, Санкт-Петербурге, Красноярске, Кемерове, Ярославле, Новосибирске, Казани и др. То есть инфраструктура по приему бесконтактных платежей — в виде оборудованных считывателями турникетов метро и валидаторов у кондукторов в наземном транспорте — уже готова. Так что превратить мобильный телефон в «проездной» было лишь делом техники. Так, «ВымпелКом» реализовал эту идею в рамках услуги «Мобильный билет». Чтобы пользоваться ею, нужно иметь телефон с NFC-чипом и сим-карту, поддерживающую сервис. Гаджет необходимо прикладывать к считывателю точно так же, как обычную транспортную карту. А пополняя баланс телефона, пользователь одновременно пополняет и счет мобильного «проездного».

Разумеется, не все мобильные телефоны, которые сейчас на руках, поддерживают NFC-технологии, но это дело поправимое. В аккумуляторный отсек телефона можно установить специальную NFC-антенну. Она чуть толще бумаги и подходит почти для любой модели. Такие технические решения уже предлагаются в городах, где внедрены мобиль-

ные бесконтактные платежи на транспорте. «Модернизацию» телефона там производят в любом салоне связи в присутствии заказчика.

Через несколько лет подобный «тюнинг» уже не понадобится: наличие NFC-чипа в смартфоне постепенно становится промышленным стандартом даже для бюджетных моделей. По данным IHS Technology, в 2013 году в мире на телефоны с поддержкой «ближней бесконтактной связи» приходилось 18% в объеме производства. Однако ожидается, что уже к началу 2018-го их доля достигнет 64%. Темпы набраны неплохие — учитывая, что первый мобильный телефон с поддержкой NFC (Nokia 6131) был выпущен в 2006 году.

Какие дополнительные преимущества способен дать пользователю «заряженный» NFC-технологией смартфон? Во-первых, скорость транзакции и удобство совершения платежа. Если сумма покупки меньше тысячи рублей, не требуется даже вводить PIN-код: стоимость товара списывается в одно касание. Во-вторых, можно будет раз и навсегда решить проблему «пухлого бумажника», раздувшегося от банковских, скидочных, накопительных и подарочных карт. Все эти карты «виртуализируются» и переносятся в телефон.

Мобильный и интернет-банкинг — уже вполне распространенные сервисы. NFC — тоже понятная и отлаженная технология. Почему мобильные бесконтактные платежи («сплав» этих технологий) только сейчас начинают выходить на широкий рынок? Отчасти потому, что какое-то время у разработчиков ушло на решение проблемы безопасности системы. На уровне пользователя это сделано с помощью так называемого безопасного элемента (secure element, или просто SE). Это устойчивый к взлому чип, который может как быть встроенным в телефон (eSE), так и располагаться на сим-

карте (UICC) или карте microSD. Это и есть хранилище данных о пользователе и его виртуальных банковских и иных карт.

Впрочем, споры экспертов о том, где именно должен находиться защищенный чип, не прекращаются. В МТС считают, что надежнее — на сим-карте. Подобные решения за рубежом использует большинство лидеров в области продвижения NFC-услуг (Isis, Weve, Grand Korea Alliance). Но есть и другие мнения.

«Хранить конфиденциальную информацию даже в защищенной памяти многофункционального устройства небезопасно, — полагает Максим Максимчук, бизнес-ангел и основатель стартапа PayOk. — Во-первых, при утрате мобильного устройства по какой бы то ни было причине пользователь мгновенно лишается своего платежного средства. Во-вторых, если подобная технология станет массовой, хакеры все равно рано или поздно доберутся до информации, записанной в защищенном чипе».

МНЕНИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

АНАСТАСИЯ ТЮРИНА

директор Инновационного центра НИУ ВШЭ



Инновации незаметно меняют потребительское поведение и стиль жизни людей даже в таких традиционно консервативных отраслях, как банковское обслуживание. За последние год-два, например, в «типовой пакет» сервисов, которыми пользуется рядовой клиент банка, прочно вошел мобильный банкинг, позволяющий производить оплату и контролировать счета с помощью смартфона.

При всей легкости, с какой современный потребитель принимает новые технологии, нужно понимать, что за ними стоит напряженная работа и большие инвестиции. Объем вложений в сектор финансовых технологий, например, в последнее время ежегодно удваивался. Так, по данным исследования фонда Life.SREDA, глобальные инвестиции в финтех составили \$1,6 млрд, а по итогам трех кварталов 2014 года — \$4,2 млрд. Из них миллиард пошел именно на электронные платежные решения, мобильный банкинг и мобильный эквайринг.

О том, насколько это живой и бурно развивающийся сектор, говорит и объем сделок по слияниям и поглощениям. Например, в этом году консорциум финансовых инвесторов выкупил за \$3,4 млрд компанию NETS — европейского провайдера электронных платежей. А в истории российского финтеха крупнейшими сделками остаются прошлогодние IPO компании QIWI (компания была оценена на Nasdaq в \$884 млн) и «Тинькофф Кредитные Системы» (привлекла \$1,087 млрд на Лондонской бирже).

СОЮЗ БЛИЖНЕГО ПОЛЯ

Российский рынок бесконтактных платежей обустраивается на глазах. На уровне программного обеспечения сейчас происходит переход от отдельных решений, заточенных под конкретные компании и продукты, на платформенные. Так называемые TSM-платформы (от англ. trusted service manager) отвечают за удаленную «виртуализацию» карт и их перенос на смартфоны пользователей. Операторами таких платформ в мире чаще всего становятся телекоммуникационные компании и платежные системы. Так, в МТС начинали с выпуска сим-карт с предустановленными банковскими приложениями «АК БАРС» и «Русский Стандарт», а полгода назад оператор приобрел TSM-платформу. «Это создало технологическую основу для повсеместного тиражирования NFC-решений с неограниченным числом партнеров», — заявил вице-президент МТС по маркетингу Василь Лацанич. Ожидается, что в полную силу платформа заработает к концу 2014 года.

Есть собственная TSM-платформа и у компании CardsMobile (приложение и сервис «Кошелек»). Удаленная загрузка платежных карт в телефон происходит в течение 10 минут. Однако, в отличие от МТС, «бесконтактный кошелек» хранится не на сим-карте, а в чипе безопасности на телефоне. Правда, перечень моделей смартфонов, поддерживающих решение CardsMobile, пока ограничен, но компания работает над расширением списка. Преимущество собственной платформы в том, что она позволяет быстро, без технических доработок подключать новых провайдеров услуг и до бесконечности расширять число мест, где пользователи могут расплатиться «в одно касание». «В Вологде, Чебоксарах и Ангарске мы запустили пилотные проекты с транспортными компаниями, — говорит Ксения Рабинович, менеджер по маркетингу и PR CardsMobile. — Другой наш новый проект позволяет болельщикам спортивных клубов пройти на стадион, прикоснувшись телефоном с «Кошельком» к турникету».

Как и всякий бурно развивающийся рынок, бесконтактные платежи становятся основой и побудительным мотивом для самых разнообразных альянсов. Банки, платежные системы, производители электроники, операторы сотовой связи и ИТ-компании комбинируются друг с другом самым причудливым образом и запускают все новые проекты. Банк Русский Стандарт после совместного «симочного» проекта с МТС запустил новый NFC-проект при поддержке Samsung Electronics и платежной системы MasterCard. Владельцы смартфонов Galaxy S4 и Note 3 могут скачать приложение Русского Стандарта «Мобильный банк» и приобрести предоплаченную NFC-карту банка. Она действует в течение года и имеет лимит до 15 тыс. рублей. А пополнять ее можно с помощью электронных переводов с других карт или наличными через терминал.

«ВымпелКом» (бренд «Билайн») не отстает от коллег по цеху и даже идет дальше. Помимо TSM-платформы он обзавелся еще и платформой HCE (host centric emulation), которая позволяет владельцу смартфона хранить конфиденциальную информацию («виртуализированные» карты) в «облаке» или памяти телефона. По уверениям представителей «ВымпелКома», они первыми запустили коммерческую версию HCE в России и третьими — в мире.

При использовании этой технологии обработка данных производится с помощью специального приложения в телефоне

или на удаленном сервере. Где хранить данные — в «облаке» или памяти телефона — пользователь решает сам. Следует помнить, что функционирование NFC-услуг через «облако» требует подключения к интернету. Оттого возможны досадные ситуации, когда бесконтактный платеж не проходит: все-таки торговые точки, расположенные в подвальных помещениях и «слепых» зонах, в России не редкость. Схожие проблемы могут возникнуть и в случае, когда платательщик находится в роуминге.

Если говорить о безопасности данных, то проблема выглядит следующим образом: защитный чип выступает своеобразным экраном между приложениями NFC и другими модулями смартфона. А вот его отсутствие в случае с облачной платформой НСЕ заставляет платежные системы использовать центральный процессор телефона, к которому также обращаются вредоносные программы и шпионское ПО, если они попали в устройство. Это значит, что вирус может отслеживать и искажать информацию во время работы NFC-приложений.

Илларион Яловенко, руководитель департамента развития финансовых продуктов «ВымпелКома», высказывается в защиту облачного варианта НСЕ: «Сначала на рынке был страх, что это решение легко взломать. Но когда мы его реализовали, то даже объявили конкурс на взлом нашей системы. Никто так и не смог этого сделать».

Многие эксперты полагают, что именно НСЕ-решение обеспечит в конечном итоге массовое распространение NFC-платежей. «[Оно] позитивно скажется на развитии NFC-рынка — в частности сферы бесконтактных платежей, — пишет в своем блоге Павел Соколов, руководитель направления Mobile NFC в компании i-Free. — Количество новых мобильных платежных сервисов увеличится, и это поможет пользователям привыкнуть к оплате телефоном. Что, в свою очередь, будет способствовать созданию полноценно-функциональной NFC-экосистемы как с физическими чипами безопасности, так и без них».

КРАЕУГОЛЬНЫЙ ТЕРМИНАЛ

Есть еще один естественный «ограничитель» для развития бесконтактных платежей — недостаточное количество торговых точек, готовых их принимать. POS-терминалов с NFC-считывателями в России, как гласит статистика от «ВымпелКома», пока не так много — только 20–30% от общего числа.

Однако целый ряд соображений говорит о том, что на этом направлении ожидается лавинообразный рост. Во-первых, розничный бизнес — магазины, предприятия быстрого питания, АЗС — кровно заинтересован в развитии бесконтактных платежей, быстрых и не создающих очередей. Во-вторых, все новые POS-терминалы «по умолчанию» имеют NFC-функцию PayPass или payWave (провайдеры — платежные системы MasterCard и Visa соответственно). Полная замена старых терминалов, не приспособленных для бесконтактной оплаты, — это лишь вопрос времени. В-третьих, скорейшему выведению из оборота старых терминалов невольно способствует компания Microsoft. Она свернула техническую поддержку ОС Windows XP, в то время как около 70% всех платежных аппаратов работают именно на этой операционной системе (данные производителя банкоматов NCR). Обновлений нет, «баги» копятся — и это еще один стимул

поменять терминал на новый, который поддерживает NFC-технологии. Как считают в NCR, массовая модернизация платежной инфраструктуры завершится к 2016 году.

Новые технологии приживаются не только когда готова инфраструктура, но и когда потребитель психологически готов к ее использованию. В случае со связью ближнего действия это должно произойти довольно быстро. Приложить на долю секунды смартфон к терминалу проще, чем достать из кошелька карту, отдать ее кассиру, вбить PIN-код. К тому же телефон гарантированно под рукой, а вот взять с собой «кредитку», скидочную или транспортную карту многие забывают.

Бесконтактная платежная система выгодна всем участникам процесса NFC-оплат. Провайдеры услуги вроде «Билайна», МТС или «Кошелек» получают свой процент как посредники. Банки имеют возможность многократно увеличить эмиссию карт — а значит, обзавестись новыми клиентами. Ритейлеры и общепит, со своей стороны, решают проблемы очередей и значительно повышают скорость обслуживания клиентов. Все счастливы, все любят ближнего своего, который платит. И это верный признак того, что мобильные бесконтактные платежи в ближайшем времени по-настоящему шагнут в массы!

БЖ



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

ПРОЕКТ С РОССИЙСКОЙ «ВИКИПЕДИЕЙ»

Весной 2014 года в рамках сотрудничества с «Википедией» редакция «Бизнес-журнала» инициировала написание и улучшение ряда статей народной онлайн-энциклопедии по экономической и бизнес-тематике. Помимо многочисленных вики-активистов, над статьями работают и штатные сотрудники «Бизнес-журнала». По условиям проекта, те из «заказанных» вики-сообществу статей, которые достигают статуса «Хорошая» или «Избранная», публикуются в бумажной версии журнала. Недавно статус «Хорошая» решением вики-сообщества был присвоен статье, посвященной истории сети Kentucky Fried Chicken, выдержки из которой и публикуются в декабрьском номере.

ЖАРЕННЫЙ ЦЫПЛЕНОК ИЗ КЕНТА

КFC — вторая по торговому обороту сеть кафе в мире, уступающая лишь компании McDonald's. По состоянию на декабрь 2013 года под брендом KFC работало 18 876 торговых точек в 118 странах мира.

Компания была основана предпринимателем Харландом Сандерсом, начавшим продавать блюда из жареной курицы во времена Великой депрессии. Обнаружив у предприятия франчайзинговый потенциал, Сандерс принялся продавать лицензионные права в других штатах. Усилиями компании блюда из курицы стали неотъемлемым элементом кухни быстрого питания, составив конкуренцию гамбургеру — главному символу фастфуда. Сам же Сандерс, называвший себя «полковником», стал важной фигурой американской культурной жизни. Его изображение по-прежнему широко используется в рекламных кампаниях KFC. Вместе с тем, быстрое развитие бизнеса вынудило Сандерса продать компанию в 1964 году; права на бренд перешли к группе инвесторов во главе с Джоном Брауном и Джеком Мэсси.

Компания одной из первых игроков индустрии быстрого питания сумела выйти на международный уровень. К середине 1960-х годов кафе KFC открылись в Соединенном Королевстве, Мексике и на Ямайке. На протяжении следующих двух десятилетий компания несколько раз меняла владельцев. Часть из них не обладала достаточным опытом в индустрии, что отрицательно сказывалось на успехах предприятия в США. В начале 1970-х годов владельцем бизнеса стал дистрибьютор спиртных напитков Heublein, который, в свою очередь, был

KFC

Год основания:	1952
Штаб-квартира:	Луисвилл (Кентукки, США)
Президент:	Роджер Итон
Отрасль:	общественное питание
Оборот:	\$23 млрд (2013)
Материнская компания:	Yum! Brands

приобретен табачно-пищевым конгломератом R. J. Reynolds. Наконец, конгломерат продал KFC пищевой компании PepsiCo. В то же время зарубежная сеть кафе продолжала успешно развиваться. Так, в 1987 году компания первой среди западных конкурентов открыла кафе в КНР. Сейчас же китайское подразделение KFC является крупнейшим в компании. В 1997 году ресторанные сети PepsiCo были выделены в корпорацию Tricon Global Restaurants, впоследствии переименованную в Yum! Brands.

НАЧАЛО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Харланд Сандерс родился в 1890 году и вырос на ферме близ Генривилла, штат Индиана. В возрасте пяти лет он потерял отца, после чего мать Сандерса пошла работать на консервную фабрику. Будучи старшим сыном, Харланд присматривал за двумя младшими детьми. Когда ему исполнилось семь, мать научила его приготовлению пищи.



В тринадцать Сандерс покинул отчий дом и вскоре уже зарабатывал на жизнь самостоятельно, сменил несколько профессий. В 1930 году он получил во владение автозаправочную станцию на шоссе №25 неподалеку от городка Норт-Корбин, штат Кентукки. Он переделал кладовую станции в маленькую столовую, поставив в нее собственный обеденный стол. Сандерс предлагал проезжавшим автомобилистам стейки и деревенскую ветчину.

В 1934 году Сандерс приобрел еще одну автозаправку, больших размеров. Она располагалась на другой стороне дороги, и здесь удалось организовать столовую на шесть столиков. Именно тогда предприниматель начал продавать блюда из жареной курицы. К 1936 году его предприятие стало достаточно успешным, чтобы Сандерс мог получить почетное звание «полковника штата Кентукки» (присваивалось губернатором за успехи в бизнесе). В 1937 году Сандерс расширил ресторан до 140 мест, а в 1940-м приобрел придорожный мотель, получивший название «Двор и кафе Сандерса».

Приготовление блюда на железной сковороде занимало у Сандерса 35 минут. Он намеревался сократить продолжительность процедуры, однако готовить курицу во фритюре не хотел, считая, что это делает блюдо сухим, жестким и неравномерно прожаренным. С другой стороны, когда он готовил порции заранее, ему не всегда удавалось продать их все. В 1939 году на рынке впервые появились сковородки, предназначенные в первую очередь для приготовления овощей. Приобретя сковородку, Сандерс приспособил

ее для жарки под давлением в своем кафе. Новый метод сокращал продолжительность готовки блюд. В июле 1940 года Сандерс создал окончательный рецепт своей знаменитой смеси из 11 трав и специй. Он никогда не раскрывал его полностью — сообщал лишь об использовании соли и перца, а про остальные ингредиенты говорил, что они стоят на полке в кухне у каждого.

В 1950 году губернатор Кентукки Лоуренс Уэтерби вновь присвоил Сандерсу звание полковника штата, после чего предприниматель решил создать подходящий статусу имидж. Он отрастил эспаньолку, выходил в свет в сюртуке, который впоследствии заменил на белый костюм, носил галстук-боло и представлялся как «Полковник». Согласно биографу Джошу Озерски, компаньоны Сандерса «сначала отнеслись к переменам шутливо, а затем стали воспринимать всерьез».

ОТКРЫТИЕ КАФЕ В ДРУГИХ ШТАТАХ

Кафе Сандерса обслуживало, по большей части, автомобилистов. В 1955 году был опубликован план новой автомагистрали I-75, и выяснилось, что она будет пущена в объезд города Корбина. Это означало, что бизнес Сандерса на прежнем месте не имеет перспектив. Сандерс продал недвижимость и принялась объезжать города США, пытаясь продать свой рецепт рестораторам. В обмен на «секретную смесь», рецепт, способ приготовления и возможность использовать рекламные имидж и имя Сандерса некоторые владельцы



независимых заведений соглашались платить по 5 центов с каждого проданного цыпленка. Еще в 1952 году Сандерс успешно продал первую франшизу Питу Харману из Солт-Лейк-Сити, штат Юта. Харман утверждал, что в первый год продажи нового блюда его оборот увеличился более чем в три раза, при этом 75% прироста принесли именно цыплята, приготовленные по рецепту Сандерса. Жители Юты считали продукт из Кентукки экзотичным и видели в нем некое проявление гостеприимства, характерного для южных штатов. Так как успех KFC во многом зависел от качества работы первых концессионеров, биограф Сандерса назвал Хармана «виртуальным сооснователем» сети. В 1957 году именно Харман явился автором концепции «полноценного обеда в ведерке»: он предлагал 14 кусочков курицы, пять булочек и пинту соуса за \$3,5 (\$25,5 в ценах 2014 года).

Бизнесмен Дэйв Томас, являвшийся концессионером KFC с середины 1950-х, решил установить рядом с кафе знак с вращающимся ведерком. Впоследствии этот символ использовался во многих других ресторанах сети. Томас утверждал, что цыпленок Сандерса произвел сенсацию с первого же дня продаж; очередь покупателей начиналась еще перед входом в кафе. В 1968 году Томас продал свои акции KFC за \$1 млн (около \$7 млн в ценах 2014 года), после чего стал региональным менеджером компании к востоку от реки Миссисипи. В 1969 году он основал собственную сеть ресторанов — Wendy's.

ПРОДАЖА СЕТИ САНДЕРСОМ

KFC удалось повысить популярность куриных блюд в фаст-фуде, которые отныне составляли конкуренцию гамбургеру. В 1960 году под брендом KFC работало почти двести кафе; в 1963-м их было уже около шестисот, и компания выросла в лидера США по количеству точек продаж. В том же году Сандерс провел деловую встречу с Джоном Брауном, сыном своего адвоката. Браун заявил Сандерсу о своем желании присоединиться к бизнесу, обладавшему серьезной репутацией в штате. По мнению Брауна, Сандерс тогда уже потерял интерес к KFC как к бизнесу. Сандерс же отмечал молодость Брауна и его энтузиазм. Вместе с тем, и Браун, и концессионер KFC Дэйв Томас впоследствии утверждали, что Сандерс «не был хорошим бизнесменом».

Браун убедил финансиста Джека Мэсси оплатить 60% сделки, внося существенный личный вклад; небольшие суммы вложили также концессионер Пит Харман и менеджеры компании. Сандерс тем временем стал колебаться по поводу продажи бизнеса, поскольку члены его семьи выступали против сделки. Мэсси же, зная о вере Сандерса в астрологические прогнозы, дождался особенно удачного для полковника дня по гороскопу, после чего назвал ему свою цену. Получив от Мэсси письменное предложение, Сандерс немедленно ознакомился с гороскопом и согласился на продажу. Так, в 1964 году группа инвесторов приобрела компанию Сандерса за \$2 млн (\$15,4 млн в ценах 2014 года). Договор предполагал выплату Сандерсу пожизненной пенсии, а также закреплял за бывшим владельцем функцию по контролю за качеством и роль «живого товарного знака». Харман считал, что сохранение преемственности в управлении фирмой предотвратит разногласия между концессионерами.

БЫСТРЫЙ РОСТ В США

Мэсси и Браун стандартизировали операции ранее неоднородного предприятия. Посетив офис Пита Хармана в Юте, они принялись внедрять созданную им модель обслуживания «на вынос» по всей сети. Согласно новым правилам, концессионеры должны были убрать из меню собственные продукты, оставив лишь фирменные блюда KFC. Рестораны получили новое внешнее оформление, основой которого были красные белые полосатые поверхности и мансарда.

Сандерс не одобрял некоторые решения нового руководства и был разъярен, когда Мэсси для удобства перенес штаб-квартиру KFC в Нашвилл, штат Теннесси. Он прокомментировал произошедшее так: «Это не чертов «Жареный цыпленок из Теннесси», что бы там ни говорил [этот] скользкий сукин сын в шелковом костюме». К тому же Сандерс был недоволен изменением франчайзинговой политики компании: руководство ввело для концессионеров взнос в размере \$4 тыс. и принялось взимать с франчайзи процент от общей суммы продаж вместо отчисления пяти центов с каждого проданного цыпленка. Кроме того, Сандерс считал, что компания нарушила условия договора с ним, начав операции в Канаде, поскольку был уверен, что исключительные права на деятельность в этой стране по этому документу принадлежат только ему. По версии Брауна и Мэсси, Сандерс имел право лишь на приготовление цыпленка в Канаде. Однако Сандерс ошеломил новое руководство, сообщив о своем недовольстве изданию The Washington Post. Браун же утверждал, что сделал структуру управления более эффективной и обращался со все более негодовавшим Сандерсом тактично и терпеливо.

Компания была вынуждена вновь вести переговоры со своим основателем, так как Сандерс владел акциями на сумму \$1,5 млн и отказывался дать Мэсси согласие на размещение бумаг KFC на бирже. После того как контракт был перезаключен и Сандерс добился исключительных прав на работу в Канаде, он продал свои акции бизнесменам. Публичное размещение акций KFC произошло в 1966 году. После этого руководство выкупило 600 концессионных кафе KFC и стало управлять ими напрямую. В том же году Мэсси отстранился от повседневного управления компанией, хотя и сохранил за собой должность председателя. Тогда Браун объявил о переносе штаб-квартиры в Луисвилл, штат Кентукки.

К 1967 году сеть явилась шестым игроком отрасли в США по объему продаж, причем 30% из них приходилось на покупки «на вынос».

Браун считал, что предприятие обязано расти быстро — в противном случае конкуренты, в частности, Church's Chicken, перехватили бы лидерство. В 1968 году под брендом KFC открылись 863 торговые точки. Стремительное развитие способствовало подорожанию акций компании; их общая стоимость, по данным Reuters, находилась на «уровне стратосферы».

К 1970 году сеть KFC уже насчитывала 3 тыс. торговых точек в 48 странах мира, однако быстрый рост стал отрицательно сказываться на качестве новых кафе. Один из крупных управленцев компании описывал ее международную стратегию как «бросание грязи на стену с картой в надежде, что что-нибудь прилипнет». Операционные проблемы оказались очевидными в июле 1971 года, когда компания впервые объявила об убыточном полугодии.

HEUBLEIN, РАЗНОГЛАСИЯ С САНДЕРСОМ

Бизнес, ставший когда-то слишком крупным для Сандерса, в итоге оказался неуправляемым и для Брауна. В июле 1971 года он продал KFC корпорации Heublein из Коннектикута, занимавшейся реализацией упакованных продуктов. Стоимость сделки составила \$285 млн (\$1,6 млрд в ценах 2014 года). По мнению экспертов Reuters, продажа спасла компанию от катастрофы. Руководители Heublein рассчитывали поправить дела в KFC благодаря своему маркетинговому опыту.

Тем временем доля рынка KFC постепенно уменьшалась из-за усиления конкурирующей сети Church's Chicken, предлагавшей потребителю продукт «Хрустящий цыпленок». Ответ последовал в 1972 году, когда в меню KFC появилась позиция «Очень хрустящий цыпленок». В 1973 году ассортимент блюд KFC расширился благодаря появлению ребрышек барбекю; новое блюдо продавалось достаточно хорошо, однако вызвало «ужасные» организационные проблемы. Кафе начали испытывать недостаток свинины, в результате чего менеджеры подняли цены слишком высоко. Желая вернуть потребителей, руководство отказалось от продукта.

Сандерс в то время все больше жалел о потере своего детища, и в конечном счете его отношения с новыми владельцами совсем испортились. Он вновь обратился к средствам массовой информации, на этот раз критикуя качество блюд: «Господи, этот соус ужасен. Они покупают тысячу галлонов воды из-под крана за 15 или 20 центов, смешивают ее с мукой и крахмалом, и получается чистый обойный клей... И еще кое-что. Этот новый хрустящий рецепт есть не что иное, как чертов жареный шарик из теста, прилипший к цыпленку». Один из концессионеров KFC, управлявший кафе в Боулинг-Грин, штат Кентукки, решил подать на Сандерса в суд за клевету. В 1973 году представители Heublein пытались подать другой иск — за то, что Сандерс открыл кафе «Ресторанный дом Клаудии Сандерс, Дамы Полковника» в Шелбивилле. Сандерс же попытался отсудить у Heublein \$122 млн: он требовал компенсацию за неуместное использование его образа в продвижении новых, не имевших к нему отношения блюд, а также за препятствование его независимой франчайзинговой деятельности. Представители Heublein охарактеризовали претензии Сандерса как «помеху». В 1975

году стороны преодолели разногласия во внесудебном порядке; Сандерс получил \$1 млн (\$4,5 млн в ценах 2014 года) и право на продолжение деятельности «Ресторанного дома Клаудии Сандерс», после чего вновь принял роль «живого товарного знака» KFC.

Несмотря на прекращение юридических атак, Сандерс продолжил критиковать Heublein на информационном поле. В 1976 году он заявил, что компания «не ведает, что творит», а сочетание его имиджа со столь некачественным продуктом назвал для себя «слишком обременительным». Выход компании из кризиса во многом связан с именем Майкла Майлза, ставленника Heublein, управлявшего KFC с 1977 года. Благодаря его стратегии возвращения к истокам компания примирилась с Сандерсом, которого допустили к управлению на правах советника. Майлз разработал масштабную программу обновления кафе, к тому времени уже устаревших и непривлекательных. С конца 1970-х годов британские и австралийские торговые точки KFC стали реконструироваться в кафе с местами для посетителей.

Харланд Сандерс скончался в 1980 году от пневмонии. За последний год жизни он проехал 300–400 тыс. километров, занимаясь презентацией своих продуктов. Образ «Полковника Сандерса» сделал его частью американской культуры, и его изображение по-прежнему используется в рекламных акциях KFC. На момент кончины Сандерса компания располагала 6 тыс. торговых точек в 48 странах мира, а годовой объем продаж оценивался в \$2 млрд.

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 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

ЛАРЁК 2.0

За последние пять–семь лет многие российские города отметились гонениями на уличные торговые киоски. Московский предприниматель Александр Золотарев сконструировал и запустил производство ларьков, которые больше ни один чиновник городской администрации не посмеет назвать «нецивилизованным форматом уличной торговли». *Потому что они полностью автоматические.*

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Кiosk-автомат «Всё сам» следит за прохожими внимательными анимированными глазами, нарисованными на экране терминала, и без ложной скромности приветствует покупателей надписью: «Я — умный киоск». Внутри достаточно места для почти 300 товарных позиций — от наушников до кефира — и прохладно, как в холодильнике (+5 градусов Цельсия). Процесс покупки заворачивает, так что перед освещенными витринами, прикрытыми антивандальным стеклом, то и дело останавливаются зеваки — поглазеть, как роботизированная корзинка перемещается внутри, собирая покупки. Все остальное тоже происходит в соответствии с последними достижениями автоматической торговли: прием оплаты (наличными или картой), выдача сдачи, печать чека. А еще киоск подрабатывает — в режиме платежного терминала: через него можно оплатить услуги ЖКХ, пополнить счет мобильного телефона, погасить кредит. С лета 2014 года пять таких киосков уже установлено в Москве.

Автор и исполнитель этой бизнес-идеи Александр Золотарев называет себя «дедушкой российского вендинга», на что имеет вполне веские основания: в этом бизнесе он почти двадцать лет. В 1995 году Золотарев одним из первых стал импортировать в Россию южнокорейские вендинговые аппараты по контракту с Samsung. Импортировал, но руки постоянно чесались начать делать собственные устройства — и лучше. В начале 2000-х компания Золотарева «Экспресспродсервис» (ЭПС) спроектировала и выпустила свой первый кофейный автомат — и с тех пор продолжает его производить на площадке в Климовске. Отличительной чертой конструкции, о которой

увлеченно рассказывает Золотарев, было то, что стаканчик выезжал к покупателю на подставке: его не приходилось вытаскивать из тугого зажима, рискуя пролить напиток. Впрочем, заметным игроком на российском рынке вендинга компания «ЭПС» так и не стала — ни как производитель оборудования, ни как оператор сети торговых автоматов. Объем выпуска в лучшие времена составлял всего 100–150 автоматов в месяц, а собственная сеть в Москве и области не превысила 400 аппаратов. Причем сам владелец ЭПС рассматривает эту сеть в первую очередь как испытательный полигон для новых технологий вендинга, не имея ни малейшей амбиции тягаться с лидерами («Ювенко» — 9 тыс. автоматов, «Сибя Вендинг» и «Ассорти» — по 5 тыс.). Операторский бизнес, по его мнению, погряз в жесточайшей конкуренции. «Там игроки толкаются, подсиживают, «ушибают» друг друга арендой, — говорит Александр. — Да, я долго этим бизнесом занимался. Но как такое можно любить?» По его мнению, анализ мирового опыта показывает, что возможности масштабировать операторскую модель очень ограничены и создать по-настоящему великую компанию здесь невозможно: «Даже компании, построившие за рубежом сети из 10–30 тысяч автоматов, либо на самом деле раздроблены на более мелкие (и просто показывают консолидированную отчетность), либо изначально являются мертворожденными, создаются ради продажи, переходят из рук в руки — чтобы в конце концов превратиться в гору мусора». Зато разработка и производство торговых автоматов, по разумению Золотарева, таят в себе море возможностей совершенствовать технику, приспосабливать ее к новым категориям товаров, облегчать управление ими,



экспериментировать... Про себя глава ЭПС говорит, что любит «генерировать новые рынки».

ВЫЙДУ Я НА УЛИЦУ...

Александр Золотареву не откажешь в умении найти правильный подход к городским властям. На дизайн своего «роболарька» он не поспешил — заказал студии Артемия Лебедева. Для Лебедева это далеко не первый проект по оформлению городской инфраструктуры (студия оформляла, в частности, парковочные терминалы в городе). Если работаешь с дизайнером, имеющим «правильную» репутацию у властей, то и власти, говорят в команде проекта «Всё сам», смотрят на тебя иначе: проще заручиться их поддержкой. В том числе ради этого «спецэффекта» компания заплатила студии «сотни тысяч долларов» (сумму здесь не уточняют).

Как бы то ни было, столичное правительство приняло «роболарьки» весьма благосклонно. Один автоматический киоск в тестовом режиме проработал месяц на Пушкинской площади. И руководитель городского департамента торговли

и услуг Алексей Немерюк лично устроил презентацию концепции для мэра Сергея Собянина. А что? Штука красивая и технологичная. Власти вскоре заявили, что к осени этого года планируется установить 40–50 таких киосков на улицах, перехватывающих парковках и в подземных переходах метро (планы, впрочем, пока не осуществились).

Разработка команды «Всё сам» вполне конъюнктурна: городские администрации (речь не только о Москве, но и о других крупных городах) любят заявлять, что поддерживают развитие вендинговой торговли на улицах — в противовес столь нелюбимым ими ларькам. В столице об этом говорят со времен «Великого побоища нестационарных объектов уличной торговли», которым ознаменовался в 2010 году приход Сергея Собянина на должность мэра. Префектуры тогда, выполняя распоряжение нового руководителя города, здорово зачистили улицы от ларьков — причем не без перегибов на местах: некоторые торговые точки вывозились вместе с товаром и засевшими внутри продавцами, даже когда все разрешения были выправлены по закону.

Три года назад столичные власти совместно с Национальной ассоциацией автоматизированной торговли (НААТ) разработали концепцию программы по развитию уличного вендинга. Она поражала громадьем планов: 26 тыс. торговых автоматов планировалось установить на улицах, в парках, скверах и местах отдыха; 26 тыс. — на остановках, в метро и подземных переходах; еще 10 тыс. — во дворах и жилых массивах. К 2017 году столичный парк уличных торговых автоматов должен был, по замыслу авторов концепции, возрасти до 90 тыс. единиц. Операторы вендинга затаили дыхание, рынок ждал раз-

ПРОЕКТ



227 000

ТОРГОВЫХ АВТОМАТОВ РАБОТАЕТ В РОССИИ

1 000 000

ТОРГОВЫХ АВТОМАТОВ —
ПОТЕНЦИАЛ РОСТА



ПЛОТНОСТЬ ПОКРЫТИЯ
ТОРГОВЫМИ АВТОМАТАМИ

ЧЕЛ/
1 АВТОМАТ

ЯПОНИЯ

23

США

35

ЗАПАДНАЯ ЕВРОПА

110

РОССИЯ

625

Источник: IHS Technology

работки нормативной документации и проведения аукционов на право размещения автоматов, но... Проект забуксовал. Год назад Алексей Немерюк высказался о перспективах уличного вендинга так: «Думаю, в ближайшие годы он не принесет успеха, в частности из-за того, что наш климат не позволяет реализовывать продукцию».

Действительно, ставить торговые автоматы на улицах готовы далеко не все операторы. Накладно: требуются термо-бокс, антивандальная защита, зачастую — установка автомата на фундамент. Оборудование, на котором работают российские вендоры, в основном европейское; чтобы безотказно действовать на улице в наших условиях, оно нуждается в серьезном «тюнинге»: купюроприемники замерзают в мороз, а защита не выдерживает натиска и смекалки российских вандалов.

Между тем игроки, готовые пуститься во все тяжкие и начать обустривать торговыми автоматами улицы, жалуются на административно-бюрократические препоны. «Мы хотим поставить автоматы в парке, но это очень сложно, — говорит Дмитрий Сало, менеджер по развитию компании «Автоматопроизводство». — Нужно пройти через Моспарк, получить массу разрешений. Для обычного оператора это практически невозможно». «Теоретически [власти] хотели бы избавиться от киосков и поставить аппараты, — рассказывал полгода назад в интервью «Бизнес-журналу» президент НААТ и глава компании «Ювенко» Борис Белоцерковский. — Теоретически и мы хотели бы поставить автоматы, но далеко не во все места, где стояли киоски. Однако все упирается в то, что это непривычный формат для управ: они не знают, как «собрать» деньги, как общаться с этим бизнесом».

Но даже если бы дело дошло до реализации программы, небольшие операторы могли бы и не попасть в нее. Московские власти собирались проводить торги на право аренды довольно

крупными лотами: 5–10 локаций под установку двух–трех автоматов на каждой. «Уже тогда говорили о том, что таким образом будет закрыта дорога мелким операторам, особенно региональным, ведь вложения для старта оказались бы весьма высокими», — комментирует Станислав Баранов, гендиректор компании «Профессиональные и торговые автоматы».

ПОЗИЦИОННОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Идею «роболарька» Александр Золотарев давно подсмотрел на зарубежной вендинговой выставке и сразу по своему обыкновению решил, что когда-нибудь сделает нечто подобное — свое и более совершенное. Обсудил идею с партнерами. Дело было в Швейцарии. После шести вечера там уже невозможно было ничего купить. Все закрывалось и оставались чуть ли не только заправки: поэтому там хорошо развивался уличный вендинг — круглосуточно работающие автоматы. Вопрос в том, нужны ли такие автоматы в России, где количество круглосуточных торговых точек год от года только растет. В конце концов решили, что все-таки нужны. Пусть круглосуточная работа автомата не будет таким уж большим конкурентным преимуществом, но роботизированный киоск в любом случае останется местом для импульсных покупок.

Над конструкцией автоматического киоска инженеры ЭПС работали полтора года. Первый тестовый экземпляр установили рядом со своим офисом и тестировали два года в реальных погодных условиях, постоянно дорабатывая конструкцию. Изменили форму крыши, чтобы снег аккуратно скатывался и не падал никому на голову, улучшали антивандальную защиту, экспериментировали с краской, чтобы ее было сложно содрать. Сейчас в компании считают, что их киоски взломать почти невозможно. Равно как и увезти куда-либо: все-таки

6 с половиной тонн, без специального крана не обойтись. К тому же киоски оборудованы системой видеонаблюдения.

Вложения в проект оказались немаленькими. Разработка, прототип, запуск серийного производства обошлись, по словам Александра Золотарева, в 10 млн евро. Проект финансировали из собственных средств. Помимо пяти уже установленных на улицах автоматов, «на стапелях» находится еще 15 штук.

О том, сколько приходится платить за аренду места под киоски, предприниматель не говорит ничего — кроме того, что условия рыночные. Надежды на то, что проект будет признан полезным для города и социальным, а аренду сделают нулевой, призрачны. Однако низкая аренда — фактор хоть и важный, но не ключевой для успеха «Всё сам». Главное — проходимость. По тем выигрышным местам, где сегодня установлены киоски, уже удается добиться суточных показателей в 200 чеков, что, как прикидывает Александр, выведет на окупаемость киоска в полтора–два года. Но разработчики уверены, что автомат способен выйти на уровень в 600 продаж за сутки.

Маржа в этом бизнесе выше, чем в среднем в ритейле, уверяет предприниматель: примерно 34%. Один менеджер способен опекать 15–20 автоматов.

В любом случае бизнес-модель «роболарьков» еще предстоит обкатать в реальных условиях. Золотарев готов открывать киоски даже в спальных районах. Его оценка емкости рынка — 7,5 тыс. аппаратов только для Москвы.

«Скорее всего, такая концепция будет хорошо работать лишь в центре города, где люди спешат, где мало продуктовых магазинов, — комментирует Марина Маркова, руководитель направления street retail консалтинговой компании «МАГАЗИН МАГАЗИНОВ». — Особой популярностью робот-киоск будет пользоваться в «тусовочных» местах».

ТАКОЙ РАЗНЫЙ ВЕНДИНГ

Робот-киоск, разумеется, не единственно возможное решение для уличного вендинга в российских погодных условиях. Операторы часто обсуждают с городскими властями установку на улице различных торговых автоматов одним «блоком». В Москве такую концепцию вендоры предлагают департаменту торговли и услуг с 2012 года. Речь идет о том, чтобы устанавливать аппараты любых моделей, при этом власти будут унифицировать только габаритные размеры.

Дмитрий Тимофеев, руководитель проекта «Век вендинга», видит развитие рынка так: «Закрытый павильон с прозрачными стеклами и рядом из 10–20 автоматов, где человек может приобрести хлеб, молоко, полуфабрикаты, средство для мытья посуды, туалетную бумагу, носовые платки и так далее, — это то, к чему будет стремиться автоматизированная торговля в ближайшем будущем. Очень похожим проектом оказались новые автобусные остановки в Москве — с отоплением, с видеонаблюдением». Тимофеев также отмечает, что важнейшим критерием развития таких вендинговых «остановок» является наличие систем мониторинга оборудования и «наполнителей».

Участники рынка, конечно, выступают за разнообразие видов вендинга на городских улицах и на «роболарьки» подчас смотрят с некоторым предубеждением. «Нужно понимать, что этот формат разрабатывался под запросы правительства Москвы, — комментирует Станислав Баранов. — Мы, участники рынка вендинга, рассматриваем его как временный проект.

Тендеров и конкурсов по нему не ведется, потому что до сих пор не принята концепция по развитию уличного вендинга в столице в целом. Но не думаю, что в ней должно быть место только одному виду торговых автоматов».

Александр Золотарев, в свою очередь, настроен решительно и намерен создать сеть роботизированных киосков, которую будет развивать самостоятельно и на основе франчайзинга. По его словам, сотню запросов на франшизу из регионов он уже получил.

Однако представить себе, что такие франшизы начнут расходитьсь как горячие пирожки, довольно сложно: слишком недешевы киоски. Сам Золотарев назвать «Бизнес-журналу» цену отказался. Несколько экспертов рынка высказали предположение, что речь может идти о 1,5–2 млн рублей за штуку. Однако один из региональных предпринимателей сообщил, что получил коммерческое предложение (копия есть в распоряжении редакции) приобрести автоматический киоск за 4,5 млн рублей, при этом минимальный заказ составляет 5 штук, паушальный взнос — 350 тыс. рублей, а роялти — 8% с оборота. Довольно жесткие условия. «Такие киоски — это модно, востребовано, — говорит Шамиль Алиев, предприниматель из Дагестана, который также приценивался к «роболарьку». — Но, по моим подсчетам, он будет окупаться 10 лет, если учесть еще стоимость аренды. А может, и больше». Риски также не стоит недооценивать: в случае неудачи предприятия такое оборудование будет сложно продать — в отличие от обычных вендинговых автоматов, для которых давно сложился вторичный рынок. Возникают и вопросы к качеству: игроки сомневаются, что компания, которая не выпустила опытную серию даже в сто штук, может гарантировать бесперебойную работу своих автоматов.

За границей такие киоски уже не редкость, но они используются иначе. Анастасия Лобанова, главный редактор портала «Век вендинга», рассказывает, что их устанавливают не только в мегаполисах в качестве стильного «аттракциона торговли» для праздной публики или как дополнительный канал продаж атрибутики и продвижения в массы для крупных брендов, а и в поселках, вдоль транзитных трасс, где не выгодно открывать традиционный магазин. По мнению Лобановой, и в России «автокиоски» теоретически могут заменять магазины шаговой доступности — в спальных районах и поселках. Но пока явно рано об этом говорить — с такой-то ценой. В захолустье проще открыть обычный магазинчик: можно и в сотню тысяч рублей уложиться вместе с арендой и товаром.

Концепция «Всё сам» для рынка, безусловно, интересна, и сам по себе этот эксперимент полезен: кому-то нужно торить новые пути в вендинге. Но если говорить о масштабном развитии уличной автоматизированной торговли, то стоит делать ставку не на один торговый формат, а одновременно на несколько — и создать условия сразу для многих операторов, считает Станислав Баранов («Профессиональные и торговые автоматы»). Вендинг — это традиционная вотчина малого бизнеса. Не все здесь могут позволить себе новомодное оборудование. Значит ли это, что выход для улицы для них должен быть либо закрыт полностью, либо сопряжен с выполнением жестких условий со стороны города? Тем более что концепция автоматизированного киоска, как бы ни была современна, потенциально уместна не везде: есть в городе места, где логичнее устанавливать более компактные автоматы, считают вендоры.

НАКИНЬТЕ ГАДЖЕТ!

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Мечта об идеальной куртке с климат-контролем довела совладельца питерского брендингового агентства Кирилла Халюта до технологического стартапа. Потратив на разработку интеллектуальной одежды за первый год 3 млн рублей, он сам стал немного швеей, электротехником, дизайнером и программистом. **Следующий этап — запуск в серию, экспортные поставки и завоевание мирового рынка.** На меньшее Халюта, будучи максималистом во всем, не согласен.

В свои двадцать пять Кирилл Халюта необычайно въедлив. «Я человек желания, — говорит он. — Если чего-то очень захочу, то начинаю в этом копать — и не по верхам, а до самых корней». Психолог по образованию, он ради проекта куртки-гаджета усвоил немало негуманитарных знаний: основы физики и химии, принципы разработки электронных компонентов, швейное дело, конструирование одежды, изготовление лекал и т. д. Прочел не меньше 150 книжек, прикидывает Халюта.

Казалось бы: далась ему эта куртка! Но таких ремарок при нем лучше себе не позволять. Он принимается очень обстоятельно, долго и со вкусом рассказывать: зачем «далась», какое место займет на рынке и почему потребитель будет от нее без ума. Начинает непременно с подобия маркетинговой легенды (как-никак стартапер — по роду своей первоначальной деятельности маркетолог). Пару лет назад он захотел купить себе на зиму теплый пуховик или термопальто — такое, чтобы и в морозы не приходилось поддевать под него объемные свитера, а можно было бы форсировать в футболке. Однако в магазинах сплошь обнаруживалось либо что-то слишком бесформенное (для рыбаков и охотников), либо что-то бесцельно дорогое. «На ерунду вроде одежды я много денег тратить не люблю, — замечает стартапер. — 100 тысяч рублей за куртку от Brioni — непростительное транжирство». Зато

200 тыс. рублей на куртку-самоделку, которую он, прокорплев почти год, в конце концов для себя изготовил, было совсем не жалко. Тем более что в процессе пришло осознание, что это может стать бизнесом.

ХАЙТЕК ДЛЯ ТЕЛА

Команда стартапа The Corp, который Кирилл Халюта запустил, чтобы реализовать свою идею, укомплектована инженерами, швеей, врачом-физиологом и специалистами по продвижению (всего 6–8 человек).

«Умная» одежда уже давно не новость на потребительском рынке. В торговле представлено много западных брендов, которые занимаются такими разработками: Bosch, Columbia, Milwaukee, Dewalt и др. Для них это либо побочная технология, либо просто технологический эксперимент в профильной сфере. А для The Corp — единственный смысл существования.

Куртка-гаджет — не такой простой продукт, каким может показаться на первый взгляд. Разработчики из The Corp, уверяет Кирилл Халюта, применили ряд ноу-хау и значительно усовершенствовали технологии, которые сейчас используются в этой области. В первую очередь это касается аккумуляторов. Питание куртки обеспечивается сетчатым аккумуляторным блоком элементов толщиной 2,4 мм. Это распределенная система, не имеющая единого центра, так что выход из строя одного элемента не приводит к ее полному отказу. «Мы провели эксперимент, — торжественно сообщает Кирилл. — Оказывается, даже выстрел из дробовика не нарушает работу системы обогрева нашей куртки!»

Сетка аккумуляторов гибкая, человек ее практически не ощущает. А между тем другие производители нередко без какого-либо стеснения запихивают аккумулятор, причем довольно крупный, прямо в карман изделия. Разве это дело? Чтобы сделать процесс зарядки куртки удобным для пользователя, команда Халюты придумала специальную вешалку, одновременно выполняющую роль заряжающего устройства. Одного заряда куртке хватает на 12 часов работы.

Производителю таких хайтек-приборов, как одежда с подогревом, важно все время помнить о безопасности. Например, год назад Columbia Sportswear отозвала большую партию курток модели 2012 года, у которых внутренний нагревательный элемент на манжете мог иметь производственный дефект, из-за чего владелец рисковал получить ожог в случае короткого замыкания. Основатель The Corp к подобным ри-



скам отнесся со всей серьезностью. «Попробуйте проткнуть иголкой аккумулятор — предположим, мобильного телефона — и он воспламенится, — сообщает Халюта (после истории с дробовиком веришь: сам он — пробовал!). — Причем средняя температура горения у него будет 300 градусов Цельсия. А теперь представьте, что такой аккумулятор загорится в куртке!» Проблему разработчики решили, понизив напряжение: в отличие от большинства конкурирующих продуктов, куртка The Согр работает не от 12, а от 7 вольт.

Главная сложность была в том, чтобы сделать куртку легкой, тонкой и гибкой — и при этом экономно использующей заряд аккумулятора. Против закона Джоуля — Ленца, который описывает зависимость выделяемого тепла от плотности пропускаемого через проводник тока и напряжения, не попрешь. Так что экономии заряда пришлось добиваться с помощью инженерно-конструкторских ухищрений: специального алгоритма нагрева и расположения обогреваемых зон. Систему теплообмена человеческого тела изучили вдоль и поперек. В итоге сделали в куртке семь независимых зон нагрева с пятнадцатью элементами из углеродного волокна.

Вес куртки удалось довести примерно до 800 граммов. Это меньше, чем у любой другой одежды, способной обеспечить владельцу комфорт при морозе в 20 градусов. Пуховики весят до килограмма, а куртки на синтепоне — и того легче, но так согреть они не способны. На заданный уровень нагрева куртка The Согр выходит примерно за 30 секунд. Есть возможность регулировать работу нагреваемых зон. Ведь некоторым людям — например, после травмы — нельзя греть определенные места. Работает в куртке и автоматика: попадая в теплое помещение, она сама снижает уровень обогрева до комфортного.



Если разобрать куртку «по косточкам», то она состоит из плащевки, утеплителя, подкладки, фурнитуры, а также электронной начинки: аккумуляторов, датчиков температуры, основной платы, дополнительных плат контроля и дисплея. «Сборная команда» компонентов со всего мира. Из российских — нагревательные элементы: углеродные композитные материалы, медь, проводка, металлы. Ткани — европейские. На материалах Кирилл Халюта не экономит, поэтому продукт получился недешевый. Сейчас он делает куртки по индивидуальным лекалам под заказ — в основном знакомым и друзьям. И отдает по себестоимости — 30 тысяч рублей за штуку.

До сих пор разработку удавалось вести на собственные средства основателя, что немало способствовало экономии бюджета проекта. Наличие инвестора с деньгами на ранних стадиях, уверен Кирилл, разворачивает стартапы: «Ведь как обычно происходит? Вот есть у проекта инвестор. Команда, разработчики — все сразу хотят денег. И разработка в итоге обходится в 50 млн рублей. А когда работаешь сам, как я сначала, то какие тут затраты? Да, ошибок делаешь больше, по времени это дольше. Но выходит дешевле. Я вот сам делаю макетирование: купил себе 3D-принтер, и он печатает мне прототипы. А если бы стал заказывать на стороне, заплатил бы за эту работу от 100 до 500 тысяч рублей».

РЫНОК НА ПРОГРЕВЕ

Насколько интересен сам рынок термоодежды, на который выходит Халюта? Подробное исследование проводило его собственное брендинговое агентство. Мировой потенциал оценили в \$120 млрд, российский — в \$3,7 млрд. По расчетам стартапера, куртка с подогревом как продукт может вызвать платежеспособный интерес 12% жителей северных регионов России.

Сейчас на рынке преобладает термоэкипировка для активного отдыха, рыбалки и охоты, а также спецодежда. Халюта же нацелился в первую очередь на сегмент обычной городской одежды. «Нестареющая классика, безо всяких блесток и прочей ерунды, — описывает он концепт своего продукта. — Мы ориентируемся на людей среднего класса и «среднего плюс», которым важны одновременно и комфорт, и хороший внешний вид. Потому что тем, кто просто не хочет мерзнуть, достаточно надеть ватник и валенки». Для пущей убедительности он тут же приводит и практический расчет: ты покупаешь недорогую куртку, зато можешь сэкономить на остальном зимнем гардеробе (свитерах, жилетах и проч.), который сам по себе может «потянуть» на 60 тыс. рублей.

Запускать серийное производство основатель The Corp не торопится по ряду причин. Во-первых, требуется обеспечить патентную защиту. Заявка в Роспатент уже подана, вскоре предстоит международный этап регистрации. Нужно иметь хоть какую-то защиту от великих копиистов — китайцев («А один китайский завод на нас уже охотится!» — понизив голос, обеспокоенно сообщает Кирилл Халюта). Во-вторых, его, законченного перфекциониста по складу характера, до сих пор не устраивают в куртке многие детали. В частности, его «вортит» от нынешнего дизайна. В-третьих, запуск массового производства потребует средств, которых пока нет.

Разумеется, можно привлечь инвестора, но к этому вопросу Халюта подходит очень взвешенно. Времена нынче такие, что венчурные инвесторы стали хорошо считать деньги. У главы The Corp тоже все подробненько сосчитано, и не всякие условия он готов принять. Сейчас он согласен расстаться с 26-процентной долей в компании за 20 млн рублей. Этих денег компании должно хватить аккуратно на то, чтобы без лишних рисков выпустить первые партии, начать поднимать рынок, продолжить разработку новых моделей за счет реинвестирования прибыли, вернуть за два с половиной года инвестиции и к 2018-му выйти на оборот в 2 млрд рублей. За это время себестоимость единицы продукции за счет массовости производства снизится до 5–6 тысяч рублей, к дистрибьюторам куртка будет попадать по цене в 15 тысяч, а на полку магазина — по 30 тысяч.

Но пока с инвесторами возникает недопонимание. Не чувствуют они рынка, считает предприниматель. Кто-то предлагает без всяких доработок продукта запускать производство прямо сейчас. Кто-то — завалить рынок сразу огромными партиями. «Одному я прямо сказал, чтобы он «гулял», — заявляет Кирилл. — Инвестор должен делать то, чем его одарила природа: финансировать и контролировать финансовые потоки. А этот настаивал на том, чтобы занять руководящую позицию. Операционную деятельность должен вести основатель компании. Никто лучше меня не знает, как действовать на рынке». А инвестор, по его мнению, вправе рассчитывать на то, чтобы участвовать в принятии стратегических решений на совете директоров. «Но он не должен говорить: «Потому что я так хочу», — уверен Халюта. — Гениальных менеджеров, у которых позиция «Я хочу» учитывает реальную рыночную ситуацию, максимум пять человек в мире».

Да и потом: инвесторы нужны до того, как начнутся массовые продажи куртки. «Как только я открою «краник» и скажу: «Ребята, налетай!» — у меня за пару месяцев уйдет несколько тысяч курток. И инвесторы будут уже не нужны, потому что я выйду на окупаемость».

В ТИРАЖ!

Как могут быть построены продажи такого инновационного продукта? Ольга Штейнберг, PR-директор Fashion Consulting Group, полагает, что основным каналом продаж должен стать интернет. «Очевидно, — говорит она, — что потенциальный покупатель — это продвинутый человек, не совершающий покупку в результате настойчивых рекламных «уговоров», а предпочитающий лично исследовать интересующую его тему и сделать осознанный выбор. Его основные «места обитания» — сайты, посвященные активному образу жизни, путешествиям, современным технологиям и тому подобному». Сам Кирилл Халюта рассуждает совсем иначе: нужен собственный шоу-рум, чтобы предъявлять покупателю «товар лицом». «В Сети люди не могут понять, что это вообще за продукт», — уверяет он. Так что онлайн-продаж Кирилл пока даже не планирует.

Основную ставку Халюта собирается сделать на обычную одежду рознице (не обязательно спортивной направленности) — крупные магазины, где можно выделить четыре квадратных метра под рекламный стенд и место для демонстрации куртки. В одежном ритейле основатель The Corp не большой специалист. (Когда-то в своем брендинговом агентстве он расписывал вручную эпатажными надписями футболки и продавал их как эксклюзив — но ведь это не считается!) Но почему-то он уверен, что розница примет его условия — выделит и место, и консультанта для продажи столь необычного товара. «А мы по-другому просто не будем работать, — категорично заявляет Халюта. — Я не склонен прогибаться под требования дистрибьюторов, которые занимаются только «купи-продай». Если они хотят повесить куртку на вешалку среди других вещей, то я не буду с ними работать. Для нас жизненно важны подача, позиционирование товара». Предприниматель видит интерес ритейлеров в том, что они смогут делать свою стопроцентную наценку на товар и будут обеспечены красивыми рекламными стендами. В маркетинговом агентстве Step by Step сильно сомневаются, что такой подход сработает: «Скорее всего, производителю куртки-гаджета придется самостоятельно проводить большую часть всех рекламных и маркетинговых операций, пока бренд или продукт не станут узнаваемыми». Однако стартапер уверяет, что ему уже удалось достичь предварительных договоренностей с несколькими ритейлерами из Санкт-Петербурга, Москвы и Красноярска, которые ждут опытную партию в сто курток.

Продвигаться вперед Халюта намерен вне зависимости от того, появится ли инвестор. «Друзья спрашивают: «Сколько можно самому вкладываться и не зарабатывать?» — говорит он. — Но мне уже некуда отступать. Я не рвусь к быстрой прибыли. Я хочу планомерно делать стратегически важные вещи. Готов жить впроголодь пару лет, чтобы потом это переросло в нечто большое».

Разработчик куртки обещает, что к следующей зиме «медленно, но верно» сделает новый дизайн. С технической точки зрения тоже полно восхитительных задач: требуется интеллектуальное ПО, управление голосом (чтобы в мороз руки из карманов не доставать), «контакт» куртки и мобильных устройств. На рынок Кирилл Халюта хочет выйти с идеальным продуктом — по крайней мере в его личном представлении. Есть, правда, опасность упустить момент. Ведь запоздалый старт — типичная болезнь всех перфекционистов.



ГАЙДАРОВСКИЙ ФОРУМ 2015 «РОССИЯ И МИР: НОВЫЙ ВЕКТОР»



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

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

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

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

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

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



www.gaidarforum.ru



Поколение RED CUP

ОЛЕСЯ
БОЯРШИНОВА

На Западе «кофе с собой» (coffee to go) давно считают отдельным сегментом кофейного рынка. В России он настолько молод, что надежной аналитики еще не имеет. Зато это шанс для предпринимателя оказаться первопроходцем в своем городе — и застолбить перспективную нишу.

Сами игроки кофейного рынка оценивают бизнес-формат «кофе на вынос» как высокорентабельный и не требующий больших первоначальных инвестиций. Над развитием кофейной культуры хорошо потрудились сетевые кофейни и предприятия быстрого питания — от Starbucks до McDonald's. Привычка к хорошему кофе у потребителя давно сформирована. Остается приучить его потреблять напиток немного по-новому. Причины популярности кофе на вынос создатель сети «Red Cup: твой кофе с собой» Илья Гусев видит не только в моде на сам напиток. Спрос, считает предприниматель, формирует и сам по себе активный ритм современной городской жизни, который не всегда располагает к посиделкам в кофейне.

КАК ЗАКАЛЯЛСЯ БРЕНД

История «Red Cup: твой кофе с собой» началась зимой 2013 года. На тот момент Илья Гусев уже несколько лет держал точку по продаже кофе на вынос, но впервые всерьез задумался о создании крепкого бренда, чтобы выделиться на фоне других игроков, которых в Перми тогда стало уже немало. Человек, идущий по улице со стаканчиком ароматного кофе, — сам по себе хорошая реклама заведению. Поэтому было понятно, что в первую очередь следует поработать над брендингом. Вместо простых одноразовых стаканчиков Гусев придумал ребристые, красного цвета. Они-то и дали имя бренду (red cup по-английски означает «красная чашка»). Затем разработали логотип, брендбук, внедрили фирменный стиль на кофейных точках (их к тому времени стало две), закупили новое оборудование и запустили сайт. Яркой внешней оболочке бренда требовалось такое же эффектное наполнение — идея. Она пришла сама собой. Первоначальной целью, вспоминает Илья Гусев, было

Культура потребления кофе на ходу захватывает все новые российские города, а люди, спешащие по делам с пластиковыми стаканчиками в руках, превратились в привычный элемент городского пейзажа. Бизнесу это на руку: организовать точку продажи кофе на вынос проще и дешевле, чем открыть полноценную кофейню. Пермская компания «Red Cup: твой кофе с собой», начав два года назад с одной точки, не только сумела построить сеть в своем родном городе, но и закрепились с помощью франчайзи в 16 регионах. На этом компания не останавливается и продолжает поиск региональных партнеров.

желание выделиться на фоне конкурентов, но тут же возникал вопрос: «Для чего я это делаю?» «Нам хотелось сделать что-то искреннее и важное, — отмечает предприниматель, — чтобы красный стакан стал объединяющим символом для людей разных социальных слоев, разных возрастных категорий, чтобы собираться за чашкой кофе стало более модно, чем пить пиво. Мы поняли, что в Перми нет какого-то яркого молодежного бренда, и решили его создать». Так и получилось: хотя среди любителей пить кофе на улице можно запросто встретить и «белых воротничков», и владельцев дорогих автомобилей, основной целевой аудиторией все же является молодежь от 18 до 24 лет.

В компании понимали, что останавливаться на двух точках не стоит, поэтому серьезно занялись изучением рынка в своем сегменте, совершенствованием собственных знаний в области культуры потребления кофе, поиском наиболее подходящих поставщиков, а также вопросами качества продукта и его продвижением, главным образом в соцсетях (ведь именно там «живет» основная целевая аудитория). «Наш бизнес основан на том, что вкус человека не обманешь, — говорит Илья Гусев. — Поэтому кредо компании — свести воедино четыре составляющие: лучшее зерно, лучшее оборудование, лучшие руки и бескомпромиссное качество».

16

РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ

- ПЕРМЬ
- ЧЕЛЯБИНСК
- ЕКАТЕРИНБУРГ
- НОВОСИБИРСК
- КАЗАНЬ
- САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
- ТЮМЕНЬ
- ОРЕНБУРГ
- УЛАН-УДЭ
- ПЕТРОЗАВОДСК
- Н. НОВГОРОД
- КРАСНОЯРСК
- КИРОВ
- САМАРА
- РЫБИНСК
- ЯРОСЛАВЛЬ

≈ 50

КОФЕ-ПОЙНТОВ ПО СТРАНЕ

НЕОДИНОЧЕСТВО В СЕТИ

Работа быстро дала свои результаты: в центре Перми в самых проходимых местах стали появляться кофе-пойнты «Red Cup: твой кофе с собой». Изначально компания планировала развивать сеть собственными силами как в крае, так и за его пределами. Уже были выбраны четыре региона для экспансии — Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург и Казань. Однако кофе в красных стаканчиках настолько полюбился горожанам и приезжим, что вскоре стали поступать предложения о партнерстве и от пермяков, и от жителей других регионов. Неравнодушные к кофе люди просили поделиться опытом развития бизнеса и желали приобрести франшизу ставшего известным бренда. Менеджмент компании долго не раздумывал, приняв в феврале 2014 года решение расширять проект через партнеров-франчайзи. Были разработаны и протестированы «коробочные» решения, а уже в мае заключены первые договоры как на территории края, так и за его пределами.

На сегодня поклонников кофе в красных ребристых стаканках можно встретить в 16 регионах, а общее количество точек за неполных два года присутствия бренда на рынке достигло пятидесяти. При этом 14 из них работает в Перми. Там же имеется и одна стационарная кофейня сети.

На следующий год компания поставила перед собой еще более амбициозные цели. Она планирует увеличить в Перми количество кофейных зон до 25, превысить ежедневный показатель продаж в 100 тысяч красных стаканчиков, ввести в эксплуатацию собственный цех по обжарке зерна и запустить параллельные бизнес-проекты в сегменте общепита — кондитерскую и ресторан формата good food. Кроме того, «Red Cup: твой кофе с собой» будет продолжать активную экспансию и намерена стать одной из самых крупных российских сетей в сегменте coffee to go.

БИЗНЕС НА КОФЕЙНОЙ ГУЩЕ

«Коробочные» решения для франчайзи у компании «Red Cup: твой кофе с собой» оформлены в два тарифа — Exclusive и «Старт». Эксклюзивный тариф (от 300 тыс. до 6 млн рублей) предполагает выкуп исключительного права на развитие сети «Red Cup: твой кофе с собой» в каком-либо городе. Инвестиции тех, кто решил развивать бизнес по «стартовому» тарифу, составляют 390 тысяч рублей. За эту сумму партнер получает полный комплект оборудования и ингредиентов

Франшиза

«Red Cup: твой кофе с собой»



Экономика точки продажи кофе на вынос



ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ В МЕСЯЦ

180 ТЫС. Р

для работы, инструкции и секреты приготовления напитков, консалтинг по ключевым направлениям бизнеса (управление, брендинг, продвижение), бесплатное обучение в тренинг-центре, а также услуги «команды открытия», которая выезжает в регион для запуска проекта и его поддержки в первые дни работы. Разумеется, есть и дополнительные затраты — например, техническое обслуживание системы автоматизации или внешняя реклама. Впрочем, в компании существует практика, когда несколько партнеров в регионе объединяются и, к примеру, делят расходы на продвижение. Роялти составляет 10 тыс. рублей в месяц. «В отличие от других сетей, — говорит Илья Гусев, — мы имеем собственный тренинг-центр, в котором есть все необходимое для обучения и аттестации бариста. В нашей команде работают участники и призеры различных соревнований, а также действующий чемпион России по помолу».

Сроки окупаемости проекта для региональных партнеров в компании «Red Cup: твой кофе с собой» называют фантастические: если все сделать правильно и выбрать удачное местоположение для точки, при среднем чеке в 120 рублей за стакан кофе (прямые затраты на приготовление напитка — 40 рублей) деньги можно вернуть за три-четыре месяца. Есть, конечно, еще сезонные риски, но они отчасти снимаются, если расположить кофе-пойнт в оживленном торговом или деловом центре. Свободу ценообразования и управленческих решений для своих франчайзи в сети ограничивать не принято. Однако посоветоваться со старшим партнером часто бывает нелишне, поскольку команда Red Cup благодаря своему опыту может предложить проверенные решения для многих проблем, с которыми франчайзи сталкиваются на практике. Определенные рамки, впрочем, существуют. Так, франчайзер не разрешает партнерам продавать на точках под своим брендом чебуреки или предлагать стандартный ассортимент придомового ларька.

По мнению руководителя компании, город-миллионник вполне может вместить до двадцати кофейных точек одной сети. Естественно, в каждом регионе есть своя специфика. «Нам доводилось запускаться в городах, где с форматом «кофе с собой» потребитель был поначалу совершенно незнаком, — говорит Илья Гусев. — Мы ставили точку в торговом центре, но люди первое время лишь ходили вокруг и не могли понять, что с этим делать». Однако в таких городах работать еще интереснее, убежден предприниматель: можно самому сформировать рынок и в отсутствие конкурентов снять с него все «сливки».

На вопрос о том, каков он — идеальный франчайзи, создатель «Red Cup: твой кофе с собой» не без гордости отвечает: «Мне повезло. Все мои партнеры — идеальные. Команда Red Cup — это люди разных поколений, культур, но все они — энтузиасты кофе. Все, что требуется от партнеров, — иметь желание развиваться в этой сфере, найти точку с хорошим трафиком и площадью 4–8 кв. метров и нанять двух бариста, которые будут работать по схеме «два через два». Лучше, конечно, чтобы 70% инвестиций были собственными, а не заемными средствами. Вот и все требования к франчайзи. А дальше мы гарантируем, что у него получится такой же успешный бизнес, как у нас. За всю практику развития сети по франшизе не было ни одного договора, который нам пришлось бы расторгнуть. Были случаи, когда ребята выбирали неудачное место, но мы выезжали в город, переносили точки, и теперь они успешно работают».



Фото: Алексей Суханов

Причины популярности кофе на вынос создатель сети «Red Cup: твой кофе с собой» Илья Гусев видит не только в моде на сам напиток. Спрос формирует активный ритм современной городской жизни

«Все предусмотреть невозможно, поэтому сложности бывают и в нашей работе, — признается Илья Гусев. — Наш рынок очень конкурентен, нужно все время быть в тонусе, отслеживать качество кофе — и в своей сети, и у конкурентов. На наш бизнес влияют и внешние факторы — ослабление рубля, ограничение продовольственного импорта. Кофе и часть оборудования импортируются, изменение курса валюты заставляет искать им достойную замену у других поставщиков. Приходится делать то же и в отношении запрещенного к вывозу европейского ультрапастеризованного молока, которое мы используем в приготовлении напитков».

Того, что кто-то скопирует опыт и бизнес-формат «Red Cup: твой кофе с собой», создатели бренда не боятся: рынок, по их оценкам, может вместить еще много игроков, а конкурентная борьба рассудит, кто сильнее.

«Для предпринимателя прибыль всегда первична; нам, конечно, тоже хотелось заработать, — подытоживает Илья Гусев. — Но еще мы мечтали сделать что-то важное, объединить людей в какое-то позитивное движение. Приятно, когда встречаешь на улицах красивых, открытых, улыбающихся поклонников кофе с красными стаканчиками. Вдвойне приятно, когда пермяки, переезжая в другой город, становятся нашими региональными партнерами и открывают там «частичку Перми». Есть история, когда молодой человек (позже он стал нашим франчайзи) познакомился с девушкой в очереди за кофе, и они впоследствии создали семью. Вот для чего мы работаем. Мне кажется, бренд «Red Cup: твой кофе с собой» настолько стал символом и реалией сегодняшней жизни, что целое поколение будет помнить о нем...»

Генеральный
Директор®

персональный журнал
руководителя

Ежегодный специальный проект

ТОП-250*

лучших Генеральных
Директоров России 2014

А Вы лучший?

Заявите на top250.gd.ru

Тел. (495) 785 01 13, pr@gd.ru



* по версии журнала «Генеральный Директор»

Реклама

ПРАВИЛА УМНОЖЕНИЯ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Дано: 1990-е годы, депрессивный регион с ориентацией на обнищавший машиностроительный сектор. Оборонка — некогда основа экономики «космической» Калужской области — сократила объемы производства в разы. Налоговых поступлений фактически нет, федеральные дотации формируют более 40% доходов бюджета. Зарплату платить нечем, почти половина населения области живет за чертой бедности, молодежь массово уезжает в столицу на заработки, да там и остается. Найти: стимулы развития региона на долгосрочную перспективу.

Решать подобную задачу, с вариациями в исходных данных, на рубеже тысячелетий пришлось множеству российских регионов. Ситуация в Калужской области осложнялась тем, что «выплыть» за счет богатых природных ресурсов ей не представлялось возможным. Из промышленно значимых месторождений область располагала только камнем, песком, глиной. В активе были лишь территория, стратегически удачно расположенная в непосредственной близости к Москве, и трудовые ресурсы, отток которых, однако, нужно было срочно останавливать.

Выход регион обнаружил в привлечении промышленных инвесторов. В 2000 году победу на губернаторских выборах одержал Анатолий Артамонов — именно он превратил словосочетание «инвестиционная привлекательность» в политическую мантру для всего региона. С подачи губернатора были заложены основы законодательной поддержки инвестиционной деятельности бизнесу, решившемуся вложиться в калужские земли рублем. А лучше долларом или евро: область сразу взяла курс на работу с иностранными инвесторами. Вспоминая первые годы общения с международными партнерами, Артамонов признается, что было нелегко. Приходилось учиться понимать запросы бизнеса и предлагать партнерам то, к чему Россия в целом не привыкла, — минимум бюрократии, максимум прозрачности и ответственности.

В мае 2014 года Калужская область возглавила пилотный рейтинг состояния инвестклимата в России, составленный Агентством стратегических инициатив. Невероятный рост инвестиционной привлекательности региона за последние десять лет иначе как «калужским экономическим чудом» не называют. *На пороге очередного кризиса региональные власти готовы повторить чудо еще раз.*

Первым делом руководство региона обзавелось понятной инвестиционной стратегией, в которой пошагово расписывались дальнейшие действия на годы вперед. В ее основу легло создание индустриальных парков с готовой инфраструктурой, на базе которых большинство инвесторов и размещали впоследствии свои производства. «Расселение» по территориям производилось не просто так, а обдуманно. В парках с самого начала пытались реализовать кластерную логику — когда взаимосвязанные и взаимодополняющие предприятия размещаются рядом, в географической близости друг к другу, в результате чего возникает полезная синергия. Одновременно в Калуге объявили войну всевозможным административным барьерам. Для этого была создана комплексная система региональных институтов развития, которые «за руку» ведут инвестора в регион. «Зеленый коридор» дополнила система налоговых льгот и преференций, доступных любому инвестору вне зависимости от страны происхождения и отраслевой направленности бизнеса. Это пакет льгот по налогу на прибыль и на имущество — причем чем больше денег вкладывается в регион, тем больше льгот получает бизнес. Логика простая:

КАЛУЖСКАЯ ОБЛАСТЬ ЗА 10 ЛЕТ:



Источник: Инвестпортал Калужской области

ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ПАРКИ КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ



ПАРК

«ВОРСИНО»

ЯКОРНЫЕ РЕЗИДЕНТЫ И ИХ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

Samsung Electronics (бытовая техника), Nestle (кондитерская продукция), L'Oreal (косметика и парфюмерия), Freight Village Kaluga (логистика)

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, ГА

2 023

СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ, МЛРД РУБ.

75

ПАРК

«ОБНИНСК»

ЯКОРНЫЕ РЕЗИДЕНТЫ И ИХ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

Lotte (кондитерская продукция), «Ниармедик Плюс» (фармацевтика)

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, ГА

107

СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ, МЛРД РУБ.

3,6

ПАРК

«КОЛЛОНТАЙ»

ЯКОРНЫЕ РЕЗИДЕНТЫ И ИХ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

«Киилто Калуга» (сухие строительные смеси)

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, ГА

25,1

СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ, МЛРД РУБ.

1,5

ПАРК

«ДЕТЧИНО»

ЯКОРНЫЕ РЕЗИДЕНТЫ И ИХ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

«Этернит-Калуга» (фиброцементные панели), «Вольф Систем» (деревянно-каркасные дома), «ЭкоНива-Калуга» (сельхозтехника)

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, ГА

183

СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ, МЛРД РУБ.

1,9

ПАРК

«РОСВА»

ЯКОРНЫЕ РЕЗИДЕНТЫ И ИХ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

«ПСМА Рус» (автомобили), «ДжиИ Рус» (газовые турбины), «Континентал Калуга» (шинное производство)

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, ГА

755

СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ, МЛРД РУБ.

Заклучено 9 инвестиционных соглашений, суммы не разглашаются

ПАРК

«ГРАБЦЕВО»

ЯКОРНЫЕ РЕЗИДЕНТЫ И ИХ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

«Фольксваген Груп Рус» (автомобили), «Берлин Фарма» (фармацевтика)

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, ГА

649

СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ, МЛРД РУБ.

более **45**

ПАРК

«ЛЮДИНОВО»
(ОСОБАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЗОНА)

ЯКОРНЫЕ РЕЗИДЕНТЫ И ИХ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

«Агро-Инвест» (сельхозпродукция)

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, ГА

609

СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ, МЛРД РУБ.

13

ПАРК

«МАКЛАКИ»

ЯКОРНЫЕ РЕЗИДЕНТЫ И ИХ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

Калужский цементный завод (строительные смеси)

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, ГА

1 220

СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ, МЛРД РУБ.

39

ПАРК

«ЛЕММИНКЯЙНЕН»

ЯКОРНЫЕ РЕЗИДЕНТЫ И ИХ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

«Рани Пласт Калуга» (полиэтиленовая пленка)

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, ГА

572

СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ, МЛРД РУБ.

1,2

ПАРК

«КАЛУГА-ЮГ»

ЯКОРНЫЕ РЕЗИДЕНТЫ И ИХ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

«Вольво-Восток» (грузовые автомобили)

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, ГА

145

СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ, МЛРД РУБ.

4

Источник: Корпорация развития Калужской области

когда речь идет о больших суммах, регион поддерживает инвестора в его желании быстрее начать «отбивать» вложения.

Инвестиционная философия, которую стала пропагандировать команда губернатора, тоже оказалась на удивление адекватной. Вот лишь некоторые ее положения. Власть понимает, что от успешности реализации каждого инвестпроекта зависит репутация всего региона, поэтому благополучный запуск производства — это дело чести для всей «проектной команды», в которую включаются и местные чиновники. Административная поддержка и полное отсутствие бюрократии — залог того, что партнер останется довольным. Работать нужно так, чтобы ни один инвестор, который вложил хотя бы рубль, доллар или евро в экономику области, никогда об этом не пожалел. Отношение ко всем инвесторам равное, будь то «якорный» резидент или сравнительно небольшой бизнес. Каждому партнеру обеспечивается прозрачный и предсказуемый бизнес-режим: низкие риски инвестирования, персональные гарантии в содействии со стороны администрации региона. На практике это означает, что губернатор, министр экономического развития, руководители институтов развития всегда находятся «в зоне доступа». Причем в буквальном смысле: номера мобильных телефонов руководящей команды, включая губернатора, есть практически у каждого инвестора, осуществляющего проект на территории области.

КЛАСТЕРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Калужская инвестпрограмма «раскачивалась» целых пять лет — вплоть до 2005 года, когда начали поступать

долгожданные предложения по сотрудничеству. Все это время власти изучали международный опыт, представляли свои идеи на выставках, форумах и целевых мероприятиях, отлаживали связи в промышленных кругах. Подобное рвение не могло не сработать — правда, для того, чтобы «придуманная заново» Калужская область «выстрелила», понадобился последний решающий стимул. В 2005 году активизировалась реконструкция одной из главных транспортных артерий региона — трассы на Киев М-3. Оказывается, отсутствие нормального дорожного сообщения со столицей охлаждало пыл потенциальных партнеров сильнее, чем их влекли обещания губернатора. Зато когда проблема была решена, инвесторы потянулись в регион стройной вереницей.

Основная активность на этом этапе развернулась вокруг двух важнейших кластеров — автомобильного и фармацевтического. Ни в одной из этих специализаций у области ранее не было каких-либо особых компетенций. Тем не менее кластеры действительно довольно быстро сложились, в первую очередь, по чисто экономическим причинам. Транспортные расходы занимают довольно большую часть в себестоимости, особенно в отношении крупногабаритных агрегатов. Автокластер сегодня по объемам производства занимает третье место в России: калужские заводы концернов Volkswagen, Peugeot-Citroen-Mitsubishi и Volvo уже произвели вместе миллион автомобилей. Вслед за «якорями» в область пришли производители комплектующих — их привлекли как возможность заполучить новые рынки сбыта, так и гарантированные льготы. Наряду со сборочными производствами

БОЛЬШАЯ СТРОЙКА

Крупнейшие калужские инвестиционные проекты последних лет связаны с развитием инфраструктуры и транспортно-логистического сектора, а также формированием новых кластеров — в частности, аграрного. В 2012 году на территории области создана особая экономическая зона промышленно-производственного типа «Людиново». На 610 га подготовлена современная инфраструктура для промышленных и обрабатывающих предприятий. Резидентам экономической зоны предоставляются налоговые льготы, которые позволяют компенсировать затраты на открытие производства. Проведена полная инженерная подготовка площадки, а подключение ко всем коммуникациям осуществляется бесплатно. Логистические возможности обеспечивают железнодородную сеть и федеральная трасса. В мае 2014 года в ОЭЗ компания «Агро-Инвест» начала строительство крупнейшего в Центральном федеральном округе тепличного комплекса для круглогодичного выращивания овощей. Запланирован годовой объем производства 70 тыс. тонн, инвестиции в проект составили 13 млрд рублей. Первая очередь комплекса будет запущена в конце 2014 года, а уже в первом полугодии 2015 года урожай будет выращен и поступит в торговые сети.

В транспортно-логистическом кластере реализуется стратегически важный проект Freight Village. Площадка Freight Village Kaluga находится на границе с Новой Москвой, вне зоны интенсивного пассажирского потока. Уникальное месторасположение позволит обеспечить основной грузооборот Калужской области и перераспределить грузопотоки Московского транспортного узла. На площади в 478 га предусмотрено 7 железнодорожных путей, таможенная зона, деловой центр ВЭД, контейнерный терминал. Пропускная способность — более 500 тыс. двадцатифутовых контейнеров в год. Freight Village Rosva уже стал одним из опорных объектов сети распределения грузов на территории всего ЦФО. Автомобильный терминал площадью 5 га работает с 2011 года. Контейнерный терминал работает с 2013 года — он включает 6 железнодорожных путей, подъездные дороги, площадки для хранения. Производительность контейнерного терминала до 150 тыс. двадцатифутовых контейнеров в год. Аэропорт «Ермолино», который будет введен в эксплуатацию в конце 2014 года, рассчитан на лоукост-перевозки с объемом пассажиропотока до 8 млн человек. Прогнозируемый пассажиропоток — более 7,5 млн пассажиров в год. Международный аэропорт «Калуга» предназначен в основном для населения, малой и бизнес-авиации. Аэропортовый комплекс рассчитан на прием и выпуск всех типов воздушных судов, включая А-319, Боинг-737 или их аналоги (64 тонны). Прогнозируемый пассажиропоток — до 178 тыс. человек в год.

здесь разместились поставщики кабин, навесного оборудования, автомобильного стекла, шин, отдельных агрегатов и узлов — в общей сложности 30 компаний. Вместе с промышленными предприятиями в кластерах «прописались» центры автомобильного дизайна, перспективные инновационные компании, образовательные и финансовые институты, научно-исследовательские организации. Те же процессы протекали в фармкластере, где сейчас более 50 участников, причем 70% — инновационные компании.

Процесс интеграции российских поставщиков в цепочки поставок иностранных OEM-производителей давался нелегко. «Отечественные компании, в том числе и локальные калужские, не сразу оказались готовыми выполнять высокие стандарты работы с международными партнерами», — объясняет министр экономического развития области Владимир Попов. Так, например, критерии на поставку автомобильных комплектующих предусматривают ответственность за качество продукции поставщиков третьего и четвертого уровней. Российская сторона не могла обеспечить столь глубокий контроль качества. Более того, зарубежные производители скептически оценивали (и оценивают до сих пор) возможности наших поставщиков ритмично обеспечивать их продукцией в необходимых объемах. Администрации региона приходится выступать чем-то вроде «буфера»: налаживать внутрикластерные связи, объяснять позиции обеих сторон друг другу, доказывать необходимость идти на уступки. В результате появились положительные примеры создания совместных предприятий — например, российско-испанское «CIE Automotive Калуга» и российско-немецкое Continental Automotive Systems.

За десять лет Калужская область стала одной из самых благоприятных территорий для развития бизнеса в России. Регион лидирует в стране по темпам роста промышленности и занимает третье место по объему прямых иностранных инвестиций на душу населения. С 2006 по 2013 год, по данным Калугастата, общий объем иностранных инвестиций составил \$7,3 млрд. А если считать вместе с российскими, то объем инвестиций, накопленных за период с начала 2006 по октябрь 2014 года, составил более 580 млрд рублей (оценки Агентства регионального развития Калужской области).

Свои проекты на территории области реализуют более 150 компаний из Германии, Франции, Швеции, Финляндии, Дании, Сербии, Южной Кореи, Японии, Китая, Турции и других стран. Среди них крупнейшие международные концерны: Volkswagen, Volvo, Peugeot, Citroën, Mitsubishi, Continental, L'Oreal, Nestle, Samsung, Novo Nordisk. Кластеры давно стали расширять свою специализацию. Активно развиваются предприятия, представляющие традиционные сектора экономики, — производители турбогенераторов и газотурбинных двигателей, железнодорожной техники, строительных материалов, электроники, оптики. Создаются новые высокотехнологичные производства, занимающиеся исследованиями и разработками в самых разных сферах — от ядерных технологий, авиации и космонавтики до наномеханики и очистки воды. При этом даже при растущем числе резидентов власти удается сдерживать обещания по всесторонней поддержке инвесторов и организации старта производства в максимально короткие сроки. Например, завод международного альянса PSA Peugeot-Citroën & Mitsubishi Motors был построен за девять месяцев, а завод компании Samsung — за тринадцать.

Для этого пришлось расширить систему региональных институтов развития, которые помогают инвесторам реализовывать свои проекты. Сегодня это довольно большой конгломерат взаимосвязанных структур: Агентство регионального развития — государственный консультант и «пиарщик», Корпорация развития занимается созданием промышленных парков, Индустриальная логистика решает вопросы транспортно-логистической инфраструктуры, Агентство инновационного развития выступает госоператором по развитию высокотехнологичных секторов экономики. Представительство Калужской области при правительстве РФ — своего рода посол региона, решающий вопросы социально-экономического развития области на федеральном уровне. Каждый из институтов решает конкретные задачи инвестора и несет персональную ответственность за вверенный ему участок работы. Курирует весь комплекс административной поддержки региональный Минэкономразвития.

БЕЗ РУК

Привлечение инвесторов сегодня доведено до автоматизма. Инвестору достаточно отправить запрос с помощью онлайн-формы на инвестиционном портале Калужской области — и за десять дней формируется готовое коммерческое предложение: площадки, условия, сроки и т. д. Однако «заманить» инвестора в регион и дать ему свободно отстроить производство — далеко не все, что нужно для успеха. В инвестстратегии действует то же правило, что и в ритейле: проще и дешевле работать со старым лояльным покупателем, чем привлекать нового. Региону выгоднее, чтобы все «высаженные» на территорию проекты работали эффективно, развивались и обрастали новыми проектами. Плюс кластеров в том, что они генерируют именно такую самовоспроизводящуюся среду. Впрочем, конкуренция в кластерах тоже развивается нешуточная — в первую очередь, за кадровые ресурсы.

Открытие новых производств резко повысило спрос на рабочую силу в Калужской области. Вопрос дефицита кадров не удается решить до сих пор: сейчас областная база вакансий содержит информацию более чем о 21 тыс. вакантных рабочих мест, половина из которых сосредоточена на территории Калуги, Обнинска и Боровского района. 80% всех предложений адресованы квалифицированным рабочим. Потребность в кадрах с высшим профессиональным образованием — 18%, из них более трети составляют инженерно-технические специалисты. По прогнозам областного Минтруда, такая тенденция сохранится в течение ближайших пяти лет.

Страдая от нехватки рук, новые промышленники региона пролоббировали создание в регионе Центра подготовки кадров для предприятий автопрома, обошедшегося областному бюджету в миллиард рублей. Он уже подготовил свыше 10 тыс. специалистов по 70 обучающим программам. Аналогичный учебный центр в области фармацевтики открылся в 2012 году, в планах начать централизованную подготовку кадров в области строительства и сельского хозяйства.

Между тем черпать трудовые ресурсы в регионе фактически неоткуда: отток специалистов прекратился, а безработица держится на уровне 0,2%. «Нам повезло, что в 180-километровом радиусе от Калуги проживает 20 миллионов человек, — говорит Анатолий Артамонов. — Сейчас мы не только активно привлекаем людей из окружающих регионов и районов, но и «возвращаем» бывших калужан, которые по тем или

иным причинам покинули область». Костяк приезжих составляют жители соседних областей — Московской, Брянской, Тульской. Представители Архангельской, Волгоградской областей, республик Карелия и Удмуртия формируют почти 30% работников автокластера. Дополнительным источником пополнения трудовых ресурсов остаются иностранцы, в том числе жители бывших советских республик. Квота на привлечение иностранных работников в 2013 году составила более 29 тыс. человек — это самый большой показатель в Центральном федеральном округе. С начала этого года на работу в Калужскую область приехало более 8,5 тыс. иностранцев. Регион активно занимается и возвращением из-за рубежа «утекших мозгов»: по программе «Соотечественник» в область с 2007 года вернулось более 24 тыс. человек из 40 государств.

Понятно, что люди заинтересованы не только в достойной работе и заработной плате (которая, к слову, одна из самых высоких в округе, не считая столичной, — 31 тыс. рублей, по данным на первое полугодие 2014 года), но и в комфортной среде обитания. В регионе запущено несколько программ по строительству доступного арендного жилья неподалеку от индустриальных парков — до 2015 года предполагается построить 87 тыс. кв. метров. Есть и программы поддержки сотрудников индустриальных парков при покупке жилья. Областной бюджет предоставляет им социальные выплаты, возмещающая часть первоначального взноса за квартиру по ипотеке или часть расходов на жилищное строительство.

СВОЙ ИЛИ ЧУЖОЙ

Пожалуй, самая актуальная задача калужских властей на сегодня — продемонстрировать бизнесу готовность развивать сотрудничество даже в условиях нестабильной политики и ослабевшего рубля. «Разумеется, мы заметили изменения структуры спроса на внутреннем рынке, — отмечает Анатолий Артамонов. — В первую очередь страдают автомобилестроительные предприятия. Они испытывают значительно больший стресс от санкционной политики, чем во время кризиса в 2008 году». В первом полугодии 2014 года внешнеторговый оборот региона сократился по сравнению с предыдущим периодом более чем на 10%. Тем не менее, поводов для паники пока нет. «В Калужской области преобладает собственное промышленное производство товаров и техники, поэтому налаженные каналы поставок не прерывались санкционным вмешательством», — подчеркивают в Агентстве регионального развития.

В сфере продовольствия все складывается тоже более или менее неплохо. Мощностей региональных производителей молочной продукции и овощей хватает, чтобы компенсировать ограничения импорта: местные аграрии обеспечивают население области на 89% молоком и на 93% овощами. С остальным — мясом, рыбой, фруктами — сложнее. Впрочем, власти склонны рассматривать санкции как стимул к развитию собственного производства и формированию аграрного кластера. Созданное в прошлом году Агентство развития аграрно-промышленного комплекса курирует 32 агропроекта на территории области. Из регионального бюджета выделено 860 млн рублей на реализацию программы по открытию сотни роботизированных молочных ферм — это крайне чистое автоматизированное производство, которое позволяет получить молоко высшего качества. Есть планы по увеличению

мясного производства: инвестиции в выращивание 32 тыс. голов скота составили более 6 млрд рублей. Параллельно создаются гарантированные каналы сбыта фермерской продукции: органы власти нажимают на розничные сети, чтобы те увеличивали долю продукции калужских производителей в своем ассортименте.

Импортозамещающая стратегия распространится и на другие перспективные кластеры: информационные технологии, фармацевтику, туризм. Развивается логистический кластер, в котором работают крупнейшие в России грузовые деревни. При этом наибольший уклон теперь будет сделан в сторону поддержки «традиционных» российских предприятий, их активной интеграции с международными корпорациями, работающими на территории области. Новые точки роста власть попытается создать также через развитие инфраструктурных проектов. В регионе готовится к открытию лоукост-аэропорт Ермолино, заканчиваются реконструкцию международного аэропорт Калуга, отремонтированы все дороги к райцентрам и крупным населенным пунктам и заложены проекты дальнейшей модернизации дорожной сети.

Секрет «калужского экономического чуда» строится на двух основных положениях. Первое — слаженная командная работа и личная заинтересованность первых лиц региона в привлечении инвесторов. Второе — просчитанная бизнес-модель: налоговые послабления в обмен на рабочие места и инвестиции, что по истечении «налоговых каникул» приводит к существенному росту поступлений в бюджет. Для этого власти просят инвестора по максимуму сосредоточить в области налоговую базу. Калужская область уже получила порядка 25 тыс. рабочих мест, а основной поток налогов ожидается в ближайшие два-три года, когда у большинства крупных инвесторов закончатся сроки предоставления льгот. Отчасти поэтому область даже в нынешней непростой экономической ситуации идет на крупные инфраструктурные проекты. С 2006 года поступления в консолидированный бюджет выросли в 2,9 раза — до 51,2 млрд рублей в 2013 году.

Вместе с тем, в этой модели не все идеально. Расходы на повышение инвестиционной привлекательности регион черпает за счет займов. Калужская область имеет один из самых больших государственных долгов среди субъектов РФ — на 1 октября 2014 года, по данным Минфина РФ, он превышает 24 млрд рублей. Больше только у Московской, Белгородской, Ярославской областей; схожие цифры у Рязанской области. Кредитный рейтинг области с былого «А+» снизился до «ВВ» — что, впрочем, все равно указывает на достаточно стабильное положение региона. Заимствования особенно росли в 2010 году и в последние два года: сказались затраты на строительство аэропортов и обустройство особой экономической зоны «Людиново». Решить проблему возвращения госдолга региону еще только предстоит — на этом обстоятельстве, к слову, часто строят свои скептические выступления политические оппоненты Артамонова. Тем не менее, отношение размера совокупного регионального и муниципального долга к валовому региональному продукту держится с 2011 года примерно на одном уровне. Это доказывает, что выбранный калужанами курс все же приносит плоды, а стратегия увеличения заимствований приводит к соответствующему росту масштабов экономической активности.

РАЗРЕШИТЕ ВОЙТИ!

**НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА**

Привлекать крупные транснациональные корпорации Калуга училась у Франции и Швеции. Еще в конце 1990-х в регионе поняли, что только серьезные инвестиции в промышленность способны увеличить постоянный денежный поток и обеспечить устойчивое экономическое развитие. В качестве образца взяли французский Монпелье: за тридцать лет он сумел превратиться из захолустного южного городка в один из крупнейших европейских центров высоких технологий, а его население возросло почти в четыре раза. Секрет успеха — близкое взаимодействие власти с инвесторами и создание полной инфраструктуры для выращивания и развития технологичного бизнеса. Повторить этот опыт для российского региона было сложно вдвойне — ведь для начала требовалось убедить западного инвестора, что в России делать бизнес не страшно.

Функции «имиджмейкера» передали Агентству регионального развития Калужской области, созданному в 2000 году по образу и подобию аналогичной структуры во Франции. Агентство не только занялось продвижением региона, но и непосредственно участвовало в разработке пошаговой стратегии привлечения в область иностранного бизнеса. В основу инвестиционной концепции региона лег план по созданию промышленных парков — площадок, полностью подготовленных под размещение производства. Идея продавать инвесторам не землю, а готовую инфраструктуру лежала на поверхности, но для России была абсолютным новшеством. Новым оказался и подход команды губернатора Анатолия Артамонова. Региональные чиновники самого высокого уровня лично встречались с потенциальными инвесторами и персонально курировали проекты, отвечая за то, чтобы не возникало административных, бюрократических и других преград.

ТЕРРА НОВА

На строительство первых промышленных парков и развитие инфраструктуры ушло 7,7 млрд рублей. Существенную

*Иностранному инвестору, который ищет площадку для запуска производства в России, обычно есть из чего выбрать. Однако Калужская область в соревновании регионов за иностранные инвестиции создала для себя сильное конкурентное преимущество, **первой в стране освоив формат промышленных парков.***

часть финансирования (5,7 млрд) составили кредитные ресурсы Внешэкономбанка, для которого Калуга стала экспериментальной площадкой по «обкатке» нового продукта для регионов. Начинали, впрочем, изыскивая собственные средства: областной бюджет выделил 1,8 млрд рублей, муниципальный — еще 0,2 млрд. В 2006 году работа по реализации стратегии закипела.

— Большинство парков было задумано как гринфилд-проекты: к участку земли «в чистом поле» подводились инженерные коммуникации (электричество, вода, газ, канализация, очистные сооружения), прокладывались дороги, — рассказывает Юрий Иванов, генеральный директор Корпорации развития Калужской области (эта организация была создана в 2007 году, чтобы управлять техническими аспектами работы всех промышленных парков, а также стать «единым окном» для инвестора по любым практическим вопросам). — Много сил уделялось планированию географического расположения парков. Площадки должны были удовлетворять целому ряду критериев: находиться на небольшом удалении от скопления трудовых ресурсов и центров коммуникации, иметь удобные пути подъезда и довольно большую площадь.

Рассчитывать на то, что инвестора можно «купить» на один лишь участок земли с подведенными инженерными сетями,

было бы наивно. Нарабатывая связи с зарубежными партнерами, калужские власти понимали, что действовать нужно более масштабно. В 2006 году делегация от области посетила шведский город Линчёпинг в рамках российско-шведского проекта «Гроу-Калуга». Технопарки и индустриальные парки вписаны в Швеции в плотную взаимосвязанную сеть многочисленных элементов инфраструктуры поддержки высокотехнологичных предприятий, включающую вузы и научные учреждения, центры помощи предпринимательству, венчурные фонды, бизнес-инкубаторы, финансовые и кредитные учреждения. Нечто подобное решено создать в Обнинске: по плану, город станет наукоградом, опорным пунктом по развитию малых и инновационных предприятий. Вместе с тем в Швеции чрезвычайно высоки стандарты в социальной сфере: очевидно было, что в Калужской области необходимо заодно разворачивать строительство жилья, благоустраивать рекреационные зоны, привлекать кадры на свою территорию.

Вскоре на горизонте замаячил первый по-настоящему серьезный инвестор — немецкий концерн Volkswagen. Компания

рассматривала предложения сразу от нескольких российских регионов, и конкуренция за лакомого инвестора развернулась нешуточная. На кону стоял почти миллиард долларов долгосрочных вложений со стороны концерна в строительство производственных площадок. Заполучить Volkswagen важно было еще и по идеологическим соображениям: видя, что в регион без опасений заходит столь мощный инвестор, за ним непременно потянутся компании помельче. Губернаторская команда действовала решительно. Компании предложили отличный участок под завод в непосредственной близости от Калужской кольцевой автодороги, на территории технопарка «Грабцево». Под боком было много дополнительных свободных площадей для последующего расширения завода. «Вишенкой на торте» стали строительство железнодорожного терминала и организация таможенного контроля прямо на территории завода. В 2007 году первый камень будущего завода был заложен. Расчет оказался верным: за немецким концерном в область пришли другие крупные автопроизводители. В индустриальном парке «Калуга-Юг» располо-

КЕЙС

ЧАСТНЫЙ СЛУЧАЙ



СЕРГЕЙ СПЕТНИЦКИЙ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
«И-ПАРК ЛЕММИНКЯЙНЕН»

С 2007 года финская компания «Лемминкяйнен» реализует на территории Калужской области проект частного индустриального парка. Это первый девелоперский проект компании в России, однако похожий опыт у нас есть в других странах. Выбирая регион для осуществления проекта, мы опирались на ряд технических, геодезических и юридических требований. Калуга подходила наилучшим образом. Российская «дочка» «Лемминкяйнен» со стопроцентным иностранным капиталом приобрела в собственности земельный участок, оформила права и перевела его в категорию земель промышленного использования. Затем мы начали инвестировать в инфраструктуру. На все ушло около трех лет; это средние сроки. Получив необходимую разрешительную документацию, стали подключаться к сетям и параллельно занимались другими инженерными коммуникациями — ливневыми стоками, оптоволоконными каналами и так далее. Главное отличие нашего парка от технопарков и браунфилд-проектов (таких, которые используют старые объекты промышленного назначения. — Прим. ред.) состоит в том, что мы не сдаем в аренду готовые помещения, а предлагаем инвестору приобрести земельный участок и подключиться к инженерным сетям. В дальнейшем мы обслуживаем эту инфраструктуру и предлагаем дополнительные сервисы — например, клининг. Либо выступаем как генподрядчик и ведем застройку на участке.

Администрация области активно участвовала в проекте. Мы подписали инвестиционное трехстороннее соглашение с областным правительством и муниципальными властями, где четко прописаны обязательства всех сторон — в частности в отношении сроков подключения к сетевой инфраструктуре. Все обязательства были точно выполнены; мелкие проволочки с энергоснабжающими организациями удалось сравнительно быстро решить. Сейчас на территории парка есть действующий резидент — финская компания Rani Plast, открывшая осенью 2012 года завод по производству полиэтиленовой пленки. Предприятие бесперебойно работает 24 часа в сутки: это мы считаем лучшим доказательством того, что никаких проблем с инфраструктурной точки зрения у него нет. В прошлом году мы подписали протокол о расширенном сотрудничестве по «И-Парку»: право привлечения инвесторов на его территорию получила Корпорация развития Калужской области. Проще говоря, она помогает нам «продавать» территории, оформлять коммерческие предложения, общаться с инвесторами.

Частный парк хорош тем, что он может в очень короткие сроки обеспечить начало реализации проекта — примерно за полгода. Как собственники земельного участка и как владельцы объектов сетевого хозяйства мы сами выписываем технические условия, минуя долгий процесс получения такого рода разрешений. К тому же бизнес всегда прозрачен по отношению к другому бизнесу; мы мыслим одинаково. Есть мнение, что иностранцы «заточены» только под привлечение таких же иностранцев, но это не так. Доля российских компаний, занимающихся поиском земельных участков под локализацию производства, растет и сегодня превышает долю иностранных. Если раньше отечественные компании гнались в первую очередь за дешевизной, то сейчас они смотрят на сроки и надежность партнера. Но, вообще говоря, никаких предпочтений в плане «национальности» инвестора у нас нет.

жилась компания Volvo Trucks, в «Росве» — международный альянс PSA Peugeot-Citroën-Mitsubishi. За ними в автокластер потянулись поставщики компонентов и комплектующих, а также обслуживающие предприятия. Формирование кластера не прекращается до сих пор: в ноябре 2014 года Volvo открыла завод по производству кабин для грузового транспорта, в дальнейших планах — строительство завода по производству двигателей.

Еще одной важной вехой стало подписание в 2007 году инвестиционного договора с южнокорейской компанией Samsung Electronics: он предусматривал строительство завода по производству бытовой техники на территории индустриального парка «Ворсино» в Боровском районе. Общий объем инвестиций составил \$200 млн. Местные власти прекрасно понимали, что для столь внушительного бизнеса главное — безупречное выполнение всех контрактных договоренностей в короткие сроки. Уже в 2008 году завод был открыт, а еще через год к производственным площадям добавился самый большой в России логистический центр площадью 53 тыс. кв. метров.

ТОЧНО В СРОК

После успешного старта индустриальные парки в Калужском регионе росли как грибы после дождя: сегодня их уже десять, включая особую экономическую зону «Людиново». Каждый из этих объектов — подготовленный земельный участок со всеми коммуникациями, инженерной и транспортной инфраструктурой. На территории парков реализуют свои проекты 89 компаний со всего мира. Все они пользуются значительными налоговыми преференциями, продолжительность действия которых зависит от объема капитальных вложений в первые три года реализации инвестпроекта. Так, инвестор, вложивший более \$3,2 млн, на протяжении года освобождается от налога на имущество и пользуется ставкой налога на прибыль в 15,5%. Инвестиции свыше \$32,2 млн продлевают срок налоговых льгот до трех лет.

Каждый инвестор получил возможность четко планировать свои вложения и сроки реализации проекта — чего, например, в столице добиться пока намного сложнее. И самое важное: механизмы инвестиционного процесса прозрачны, просты и понятны на всех этапах — в долгосрочном периоде для инвестора этот фактор гораздо значимее любых льгот. По словам Юрия Иванова, Корпорация развития Калужской области доказала, что может выступать гарантом четкого выполнения сроков и технических условий инвестпроектов любого объема.

— Скорость реализации проекта шинного завода Continental на территории Калужской области можно назвать рекордной, — подтверждает генеральный директор компании «Континентал Калуга» Георгий Ротов. — Решение о строительстве завода принято в июне 2011 года. Уже 17 июля в Ганновере был подписан меморандум о сотрудничестве. Первый бетонный фундамент залит уже в январе 2012-го; в течение этого же года мы подвели под крышу основные здания и в январе следующего начали монтаж оборудования. В июле 2013 года состоялось первое пробное тестирование линии с использованием компонентов, полностью произведенных на заводе в Калуге, а в сентябре мы уже запустили серийное производство. Всего в течение пяти месяцев с момента решения построить завод в Калуге местным властям удалось подготовить площадку для строительства, построить новую

дорогу и обеспечить все необходимые коммуникации. На протяжении всего периода управленческая команда региона помогала нам оперативно решать совершенно разные вопросы — от подготовки инфраструктуры до подбора персонала.

Несмотря на то что для Калуги первостепенным вектором до сих пор является привлечение крупных инвесторов, Корпорация развития обзавелась также продуктом для малого и среднего бизнеса. Это схема built-to-suit — строительство зданий под запросы заказчика с правом последующего выкупа. «Такой вариант хорош для компаний, которые не имеют больших свободных средств на строительство или пока по каким-либо причинам не желают заключать долгосрочные контракты», — объясняет Юрий Иванов.

Что дальше? Калужские власти продолжают развивать удачный формат. Большинство индустриальных парков сегодня располагается в северной части области. В стратегии развития региона до 2020 года предусмотрено смещение фокуса на юг, в промышленно развитые районы с хорошей транспортной доступностью. Размещение особой экономической зоны в Людиновском районе — первый шаг в этом направлении. Другая важная задача — совершенствование транспортно-логистического кластера. В индустриальных парках «Ворсино», «Росва», в Людиново запланировано создание многофункциональных логистических центров. Они позволят принимать большие объемы международных грузов, производить перевалку грузов с железнодорожного на автомобильный транспорт, отслеживать грузы в режиме реального времени от момента погрузки до принятия их адресатом. Для компаний, зависящих от международных комплектующих (той же Samsung), это серьезный плюс.

Калуге удалось с честью выйти и из кадровой головоломки — вечного большого вопроса для любого региона, пытающегося создать благоприятный инвестиционный климат. В регионе открылось два крупных специализированных обучающих центра для нужд автомобильного и фармацевтического кластеров. Центр по подготовке кадров для автопрома уже обучил более 8 тыс. специалистов, причем не только для Калужского региона: здесь повышают знания сотрудники автомобилестроительных компаний Санкт-Петербурга, Набережных Челнов, Самары. Поэтому новоприбывшим инвесторам чаще всего удается относительно безболезненно набрать персонал. По словам Жоржа Шишманова, генерального секретаря косметического гиганта L'Oréal, на заводе компании в индустриальном парке «Ворсино» значится только три иностранных сотрудника. 90% работников — местное население, жители Обнинска и окрестностей.

«Перед запуском инвестпроекта мы ездили по разным регионам, чтобы понять, есть ли там квалифицированные кадры, университеты, техникумы, — рассказывает Георгий Ротов («Континентал Калуга»). — В некоторых местах нам сообщали, что выпускники и специалисты уезжают в Москву или в Калугу, потому что там находятся новые, современные предприятия, где молодым специалистам интересно работать. Люди не боятся ехать в Калугу: в регионе много предприятий, и если не получится найти работу в одном месте, то можно попытаться в другом». И эти два потока в регион — инвестиций и трудовых ресурсов — прямое доказательство эффективной и взвешенной работы правительства региона над реализацией крупных инвестиционных проектов за последние 6–7 лет.

БЖ

ТОНКИЙ

СЛЫШАТЬ

Начнем с того, что абсолютно все данные, необходимые для принятия безошибочного решения, всегда в наличии в окружающем информационном поле. Тренды и угрозы, способные определить дальнейшую судьбу вашего бизнеса на ближайшие годы и даже десятилетия, так или иначе отражены в нем, и эти сведения находятся в открытом доступе. Нужно только выловить их в бурлящем информационном потоке.

На лекциях в Академии народного хозяйства я часто рассказываю слушателям про тонкие сигналы и работу с ними, когда речь заходит о хаотической среде и поведении компаний в условиях неопределенности. Главные вопросы в это время буквально висят в воздухе аудитории: «Как работать с информационным полем и отделять зерна от плевел?», «Как ранжировать источники по достоверности?», «Как быстро фиксировать малейшие изменения среды обитания и держать нос по ветру?». Давайте разбираться.



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

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

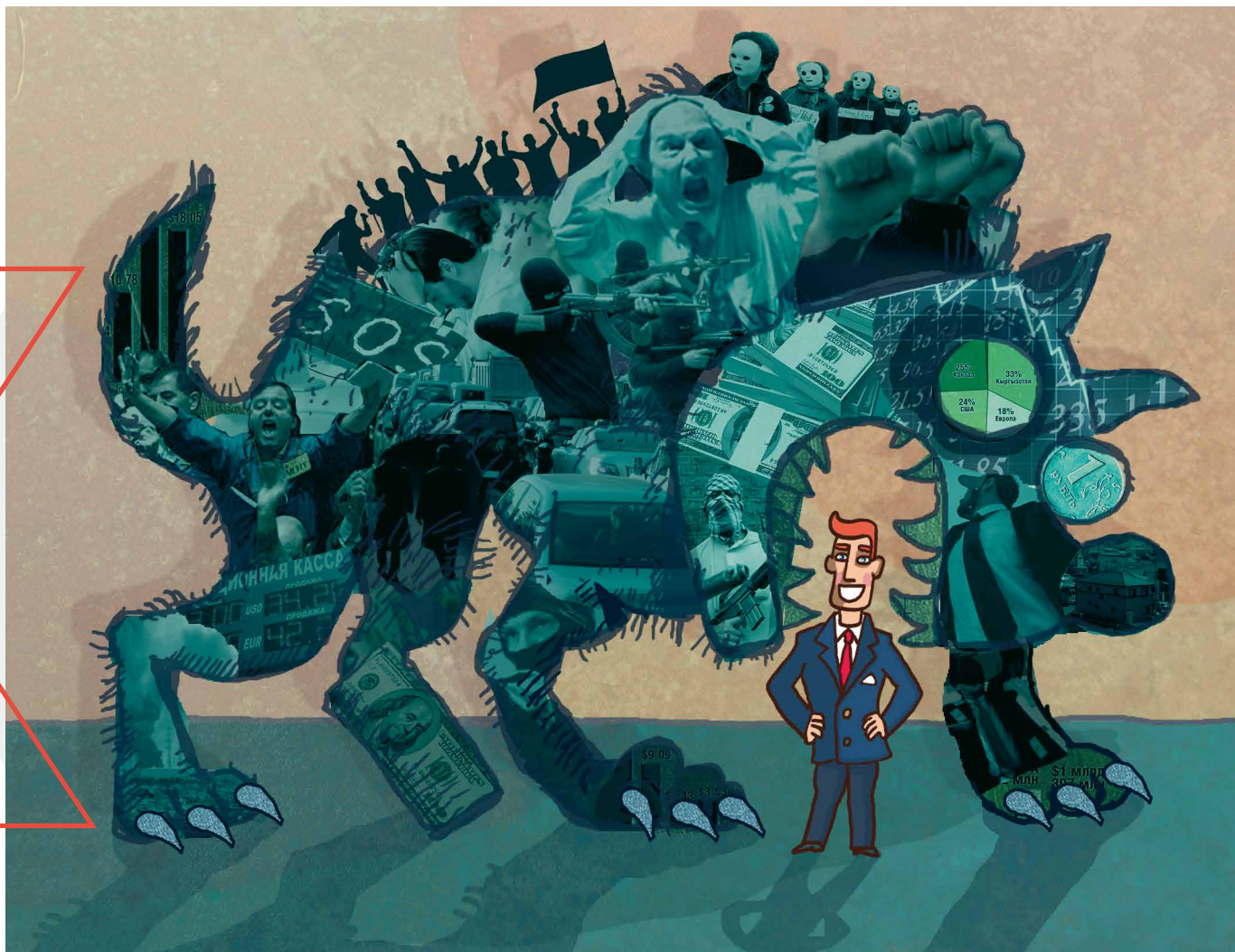
В ситуации нарастающей неопределенности, к которой уже давно тяготела российская экономика, руководителям бизнеса постоянно приходится принимать решения, **полагаясь лишь на то, что принято называть чутьем и интуицией.**

И то и другое — производное от способности (часто — неосознанной) сканировать информацию и ловить тонкие сигналы.

СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ

Главный принцип работы с информацией в хаотические времена: абсолютно все источники заслуживают внимания и сканирования. Даже самые «грязные», «шумные» и априори недостоверные. Помните? Секретные агенты из комедийного фильма «Люди в черном»¹ черпают информацию о том,

1 Men in Black, 1997 год, реж. Барри Зонненфельд.



что *на самом деле* происходит вокруг, из таблоидов, публикующих всякие небылицы и слухи про пришельцев. И правильно делают! В нашем случае, как это ни парадоксально, обращаться к качественной деловой прессе в поисках тонких сигналов тоже стоит лишь в самую последнюю очередь: информация здесь «причесана» под формат, а тенденциозность ее подачи обусловлена редакционной политикой или внешними факторами.

Тонкие сигналы формируют у человека, умеющего их воспринимать, особое ощущение реальности, которое, подобно мозаике, складывается из самых различных элементов: обрывков мыслей, случайно подслушанных разговоров, которые выхватывает ухо из контекста окружающей жизни, других сенсорных впечатлений. И это ощущение реальности, как ни странно, может давать более глубокое понимание происходящего вокруг, чем многие тома аналитических отчетов. Работать с источниками тонких сигналов очень сложно людям с ярко выраженным левополушарным мышлением²,

2 В соответствии с распространенной теорией межполушарной асимметрии, левое полушарие головного мозга человека отвечает за абстрактно-логическое мышление, а правое — за пространственно-образное.

которые привыкли опираться на цифры, графики и статистические выкладки. Однако вернее всего про будущее рассказывают не цифры, а ощущения, которые необходимо уметь распознавать.

Один из источников тонких сигналов — экспертные оценки. Верные признаки тонких сигналов — слова «я думаю», «скорее всего», «похоже, что». Различные экспертные оценки нужно суммировать на уровне ощущений, понимая, что этот источник информации тоже по-своему загрязнен: авторы мнений в большинстве случаев «самоангажированы», их внутренний настрой нередко приводит к необъективной трактовке событий.

Как ни парадоксально, еще ближе к сути происходящего может находиться другой, гораздо более «грязный» источник тонких сигналов — слухи и сплетни. Интернет — идеальная среда для их распространения; Сеть заполнена «желтыми» ресурсами, на которых короткие и малодостоверные новости перемежаются с квазирекламными рекомендациями по поводу того, «как похудеть на сорок килограммов».

Нельзя списывать со счетов и суждения обычных людей, которые вас окружают. Тут хрестоматийный пример — полупапирочная история про американского банкира Джона Пирпонта Моргана-младшего, который благодаря тонким сигналам вовремя почувствовал приближение Великой депрессии. Однажды уличный чистильщик обуви, приведший

в порядок ботинки известного финансиста, принялся расспрашивать его о фондовом рынке и перспективе роста бумаг различных компаний. Вернувшись в свою контору, Морган приказал немедленно избавиться от всех акций. Свое интуитивное решение он объяснил так: «Если на фондовый рынок пришел даже чистильщик обуви, биржевой крах неминуем!»

Суждения окружающих представляют собой ценность исключительно благодаря своей массе. Нам потребуются «гигабайты» «болтовни» чистильщиков обуви и других самых разных людей, чтобы наше мышление обнаружило в этой какофонии мнений свои закономерности и повторяемость. Разумеется, коллективное бессознательное легко воспринимает и распространяет любые заблуждения. Однако каждый человек по своей сути — «агент информационного поля». Прислушиваясь к самым разным суждениям, мы позволяем нашей интуиции вычленивать хотя бы общую тональность происходящего — и срабатывает «эффeкт Моргана».

Для того чтобы настроить свою сенсорную систему на получение тонких сигналов, необходимо сформулировать для самого себя вопрос: «Что именно я хочу узнать?» Ключевые слова заносятся во внутреннюю «строку поискового запроса», после чего можно начинать сканировать все источники подряд — от интернет-ресурсов до желтой прессы и телевидения.

ЛАСКАЮЩИЙ СЛУХ

При сборе информации официальные заявления властей будут иметь для нас довольно сомнительную ценность. Дело в том, что в условиях хаоса тонкие сигналы распространяются по другим каналам, имеющим менее устойчивый характер и требующим совершенно иных проводников.

В первую очередь для нас могут быть интересны так называемые информационные вбросы, которые очень часто встречаются в интернете. Они очень похожи на слухи, даже если авторство приписывается правительственным источникам. Вбросы — это мнимая утечка информации, оформленная в маленькие статейки из пары абзацев и размещенная на странных, но посещаемых сайтах. Информационные вбросы никогда не встречаются в поле первого восприятия. Они не попадают в сводки новостей, появляясь и существуя какое-то время лишь на информационных задворках. Цель информационных вбросов — проверить реакцию общества и бизнеса на те или иные инициативы. Стоит заметить, что Россия за последние годы избавилась от обычаев ельцинской эпохи, когда различные потрясения сваливались на нас как снег на голову, а девальвация наступала аккурат назавтра после выступления президента, в котором тот убеждал общество в том, что никаких изменений не предвидится. В настоящее время власти исповедуют более зрелый подход и заинтересованы в том, чтобы заранее просчитать реакцию населения на те или иные решения. А это означает, что предупреждающая информация из коридоров власти непременно будет истекать — как через официальные каналы, так и через неофициальные. Разумеется, правительство вряд ли скажет согражданам в лоб: «Товарищи, затяните пояса, впереди по курсу 70 рублей за доллар!» Но «сливы», слухи и сплетни обязательно будут. Поэтому прежде всего они, а затем уже экспертные оценки и официальные версии происходящего могут быть источниками для формирования полной картины бытия. Именно странные сообщения, найденные на нестатусных сайтах, и стоит запускать в работу, постоянно сверяя их с другими источниками информации.

Приведу пример, описывающий технологию работы с источниками тонких сигналов. Допустим, нас сильно волнует ситуация с курсом рубля (а кого она сейчас не волнует?). Мы находим массу малодостоверных сообщений панического свойства: «Источники в правительстве утверждают, что к 2015 году доллар будет стоить больше 50 рублей». Далее обнаруживаем стандартный комментарий министра финансов, который, к примеру, обещает, что курс к следующему году установится на уровне 37 рублей за доллар, а еще через год — 38. Держим в уме, что для нас это всего лишь экспертное, то есть далекое от оси правды и, скорее всего, ангажированное мнение. Обращаем внимание на другие официальные сообщения. К примеру, представителя регулятора, который заявляет о невозможности полностью контролировать динамику курса. Собрав все исходные данные, мы начинаем их сортировать, для начала пытаемся найти общий знаменатель. В данном случае это не составляет труда: для нас важно то, что ни в одном из источников информации не сказано, что рубль будет расти. Фактически расхождения касаются только темпов снижения курса. Для того чтобы определять динамику, необходим опыт. Однако в этом случае исходных данных хватает для того, чтобы предположить: с учетом скорости снижения курса за последнее время и прогнозов условного министра финансов (снижение на три рубля за три года), означенное трехрублевое снижение курса с высокой степенью вероятности произойдет на самом деле за ближайшие три месяца... Подобным образом сигналы, необходимые для принятия решения, анализируются в любой области.

ЗНАКИ ОТЛИЧИЯ

Тонких сигналов, проявляющих себя на уровне слухов, огромное количество. Как ни странно, «слухи» нередко срабатывают даже в случае, если поначалу воспринимаются нами как что-то за гранью вероятного. К примеру, чуть больше года назад Владимир Жириновский вышел в Госдуме с инициативой запретить конвертацию валюты на территории РФ. Тогда его подняли на смех. Последующих «вбросов», повествующих о судьбе инициативы, не последовало, а это означает, что она находится в работе. Зато в последние три месяца идея запрета конвертации валюты уже не кажется такой неправдоподобной: это стало предметом обсуждения.

Если резко негативной реакции населения не последовало, «проект» стартует. По точно такой же схеме разворачивалась драма с реформированием российской медицины, которую мы сейчас наблюдаем. Первый вброс на эту тему состоялся еще в начале января этого года, когда появились сообщения о готовящихся планах приватизации больниц. Общество никак не отреагировало, несмотря на нарастающие слухи. Но когда процесс стал обретать явные черты, об этом все заговорили как о внезапном событии. Сигналов же о происходящем было более чем достаточно. Причем если на этапе зарождения процесса его еще можно остановить, то в момент, когда он запущен, это практически невозможно.

Некоторое время назад я наткнулась на удивительно тонкий сигнал (и меня очень порадовало, что мои слушатели тоже обратили на него внимание): в одном из своих «сомнительных» источников я увидела маленькую заметку о том, что государства азиатского региона сформируют объединение, подобное Евросоюзу, с описанием этапов и приблизительных сроков, когда об этом решении будет

ПРЕМИЯ
**БИЗ
НЕС
МЕН
ТОР**
2014

2014

ПРИЗНАНИЕ ДЕЛОВЫМ СООБЩЕСТВОМ
ВНИМАНИЕ СМИ
ВОЗМОЖНОСТЬ СДЕЛАТЬ МИР ЛУЧШЕ

НОМИНАЦИИ:

- Ментор года
- Связка года
- О менторстве в СМИ
- За вклад в развитие бизнес-менторства

Подача заявок на участие
и подробная информация
на сайте:

mentorprogram.ru

ОРГАНИЗАТОРЫ ПРЕМИИ:



ДЕПАРТАМЕНТ НАУКИ,
ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
ГОРОДА МОСКВЫ



ЦЕНТР
ИННОВАЦИОННОГО
РАЗВИТИЯ
МОСКВЫ



ПРОГРАММА
МЕНТОРСКОЙ
ПОДДЕРЖКИ
МОСКВЫ

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:



БИЗНЕС
журнал



35mm
контент / content hall



Свой Бизнес
MYBIZ.RU



НАУКА 21 ВЕК
научно-популярный журнал
об истории, науке и технике



БДМ
БАНКИ И
ДЕЛОВЫЙ МИР
www.bdm.ru



МОЙ РАЙОН
СЕРВИСНЫЕ УСЛУГИ



ВЕЧЕРНЯЯ
МОСКВА
ГАЗЕТА ЛЮБИМОГО ГОРОДА



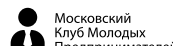
бизнес
про



The
Village



ДЕЛОВОЙ
ФАРВАТЕР
из «Собеседника Бизнес»



Московский
Клуб Молодых
Предпринимателей



THEORY & PRACTICE



Angel Investor
a venture capital magazine



ПРОСВЕЩЕНИЕ



МАРКЕТИНГ
МЕНЕДЖМЕНТ



RUSBASE



СТАРТАПЫ.РУ



smallbusiness.ru
Портал предпринимателей



S



International Center
for Development of
Young Leaders in Science

Премия «Бизнесменитор 2014» - это признание результата, достигнутого связкой «ментор и протеже» благодаря эффективным менторским отношениям, а также отражение вклада предпринимателя, журналиста или общественного деятеля в развитие и популяризацию бизнес-наставничества.

Конкурс на Премию «Бизнесменитор 2014» проводится в рамках действия Программы менторской поддержки Москвы, инициированной Департаментом науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы и курируемой Центром инновационного развития Москвы.

Для предпринимателей участие в конкурсе – это шанс найти сильного ментора для своего бизнеса и начать стремительный рост, шанс получить PR-поддержку от организаторов конкурса и громко заявить о себе.

Для менторов – это возможность познакомиться с интересными проектами и оказать реальную помощь тем, кто в ней нуждается, возможность внести свой вклад в развитие предпринимательства и сделать мир лучше.

объявлено (а именно — в апреле–мае 2015 года). Поэтому, когда мы читаем это в новостях, не стоит говорить о событии как о совершенно неожиданном. Равно как и в случае слухов о росте цен на продукты и на бензин... Я бы сейчас с удовольствием посмотрела на тех, кто около года назад крутил пальцем у виска в ответ на мои прогнозы о скачке стоимости доллара до 42 рублей. Вбросов на эти и другие темы предостаточно. И если человек готов, он их обязательно увидит и услышит. Ничто не мешает воспринимать информационное поле, в котором нет-нет да и просочится искомая информация.

Проблема в том, что у многих людей наблюдается сенсорная глухота: человек может заметить информационный источник, однако не способен его воспринять или верифицировать. Как тренер я могу утверждать, что если человек начнет учиться воспринимать, то все барьеры исчезнут сами собой. Главное — сделать шаг и начать работать с информационным полем в режиме восприятия тонких сигналов. У многих людей эта система заблокирована по разным причинам: неприятные сообщения читать сложно, заходить на сомнительные сайты вроде бы не пристало. Таким образом, человек не может воспринимать все информационное поле как оно есть, а не выборочно. Поэтому главным условием для поиска тонких сигналов является освобождение своего сознания от стереотипов. Другое условие точного попадания — формулировка вопроса, ответ на который нас интересует: куда вкладывать деньги, в каких валютах резервировать средства, что, наконец, купить и т. п.

ЧТО ТАКОЕ «ХОРОШО»

При определенной тренировке наш мозг в состоянии перелопатить любой объем информации, однако неопытному человеку необходимо концентрироваться на более точечных действиях. После этого мы начинаем сканировать все информационное поле, воспринимая сигналы разного происхождения и обращая внимание прежде всего на странные источники без репутации. Однако на этом этапе человека подстерегает еще одна ловушка, во многом обусловленная сознанием, которое изначально у всякого человека настроено на восприятие позитива. Этот «позитивизм» постоянно будет нашептывать: «А давай-ка теперь начнем собирать положительные факты! Давай-ка еще раз посмотрим, все взвесим». Позитивное сознание очень любит апеллировать к прошлому: «Да ладно, мы еще и не такие проблемы переживали!» Хотела бы заметить, что «такие проблемы» мы еще не переживали. Россию ждет системная трансформация: рухнет старое при необходимости строить новое. И если не считать известных событий столетней давности, на нашей памяти с подобными проблемами страна еще не сталкивалась.

Мешает людям и робость в действиях: человек не хочет менять свою жизнь и предпринимать дополнительные усилия, оправдывая пассивность иными — благоприятными — прогнозами.

В целом для работы с тонкими сигналами необходима привычка, которая появляется лишь путем непрерывного сканирования информации. Если запустить эту функцию, она будет работать автоматически, совсем не беспокоя человека. Для правого полушария человеческого мозга, с его чудовищной мощностью, многополосный вход информации не доставит никаких неудобств. Для человека это может быть естественно точно так же, как для летучей мыши —

ориентироваться в пространстве с помощью ультразвуковой эхолокации. В случае если система сумеет освободиться от блоков, барьеров и лишних фильтров, мир станет для человека предельно прозрачным. А поведение объектов как на макроуровне, так и на уровне отдельно взятой компании обретет предсказуемость. Так или иначе, тонкие сигналы как провозвестники надвигающегося события позволят человеку действовать предусмотрительно. И даже не успев ничего сделать физически, мы будем готовы морально. А это и есть наша главная задача, ведь именно тогда в человеке сработает инстинкт, хорошо знакомый животному миру.

Мы много внимания уделили получению информации, связанной с угрозами и опасностями. На это есть вполне понятные причины. Однако хотела бы подчеркнуть, что точно

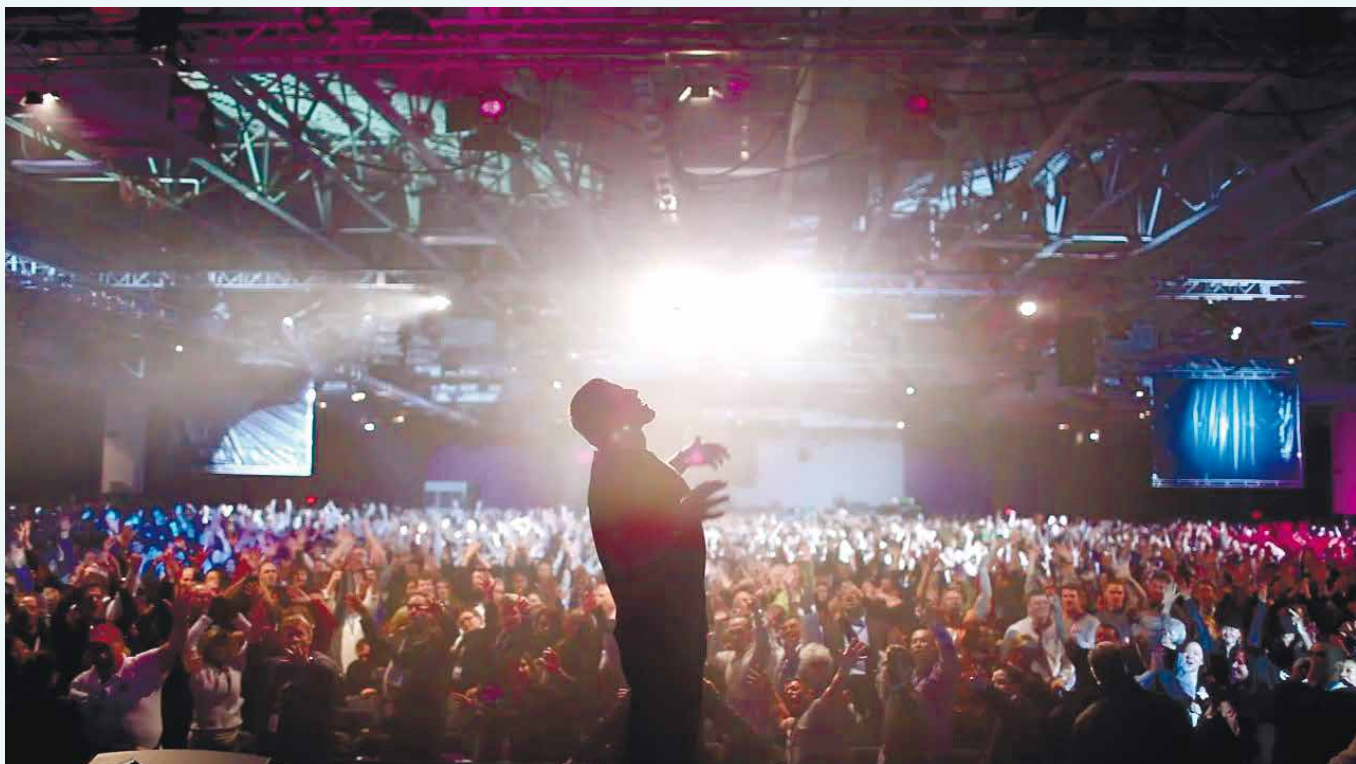
Выживание в среде с высоким уровнем хаоса требует от человека высокой сенсорной чувствительности, постоянного сканирования огромного количества источников информации, включая самые недостоверные, и умения распознавать информационные вбросы и тонкие сигналы

таким же образом анализируется информация, имеющая отношение к открывающимся возможностям. И в этой области в мире существует колоссальное количество вбросов: упоминание о странных вещах, необычных потребностях, инициативах, которые вполне можно подхватывать и реализовывать. Предположим, предприниматель решил получить еще одно образование и выбирает университет. Стандартное решение, которое он, скорее всего, примет, будет связано с Европой или США. Однако такой ход мыслей стереотипен, он навязан привычкой и общественным мнением. Если проанализировать тонкие сигналы, можно прийти к другому выводу. Разумеется, никто не ставит под сомнение качество западного образования, однако проблема в том, что Запад перестает быть флагманом развития. Центрами роста становятся Азия, Латинская Америка и Африка. Конечно же, все эти центры являются производными западного мира. Однако у них есть свое собственное ядро. Так, может быть, если мы планируем жить в мире будущего, стоит поехать учиться в одну из этих стран?

В хаотической среде выигрывает человек, имеющий высокую сенсорную чувствительность, способный воспринимать тонкие сигналы и постоянно увеличивать скорость своего восприятия. Изменения происходят все быстрее. И я думаю, что совсем недалеко те времена, когда время между информационными вбросами и происходящими событиями сократится до минимума. И к этому тоже нужно быть готовым.

Семинар самого знаменитого тренера в мире, ТОНИ РОББИНСА "РАСКРОЙ СВОЙ СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ"

Лондон 26-29 марта 2015 года



Что вы получите от семинара?

- Мощный толчок к изменениям в жизни, о которых давно мечтали
- Ощутите небывалый заряд энергии
- Поверите в себя и свои силы
- Осознаете, что вас могло сдерживать и избавитесь от этого
- Научитесь жить так, чтобы ваше здоровье улучшалось с каждым днем
- Познакомитесь с интересными людьми

Подробная информация на сайте: <http://tonyrobbinsrussia.ru>

Либо по телефону: +7(495)724-5927

GLOBAL CLUB 
MeetPartners

БИЗНЕС
журнал

ГОРМОН ПОТРЕБЛЕНИЯ

АРКАДИЙ
КОНОВАЛОВ

Ультрасовременные маркетологи вооружены магнитно-резонансными томографами и электроэнцефалографами и хорошо осведомлены о том, какое регулирующее влияние оказывают на организм потребителя те или иные гормоны. Цель у них самая что ни на есть прикладная — понять, как человеческая биология определяет экономическое и потребительское поведение и как это можно использовать в маркетинговых целях. «Бизнес-журнал» отобрал пять главных идей нейромаркетинга¹, о которых полезно знать деловому человеку.

КНОПКА УДОВОЛЬСТВИЯ

Как известно еще со времен Абрахама Маслоу², у каждого человека есть потребности, которые трансформируются в желания и необходимость их удовлетворить. Причем с точ-

1 См. также: Секретная кнопка. Как нейромаркетологи манипулируют потребителем // Бизнес-журнал. — 2014. — №3. — С. 42.

2 Абрахам Маслоу (1908–1970) — известный американский психолог, основатель гуманистической психологии. В своих работах представлял иерархию человеческих потребностей в виде пирамиды (известна как «Пирамида Маслоу»).

Западные корпорации, работающие на потребительских рынках, в последние годы не на шутку увлеклись новой дисциплиной — нейромаркетингом. **Что творится в голове у потребителя, выбирающего товар, и как можно повлиять на его выбор?** Раньше ответ на этот вопрос пытались получить посредством анкетирования и фокус-групп. Сегодня — еще и с помощью последних достижений нейробиологии и эндокринологии. Какие находки уже сделаны?

ки зрения биологических механизмов эту трансформацию довольно сложно описать — не говоря уже о том, чтобы научиться вызывать «по заказу» (чего мечтают в конце концов добиться маркетологи). Все более или менее понятно с базовыми потребностями — например, в еде. Тут человек мало чем отличается от других млекопитающих: за чувство голода отвечает гормон под названием грелин; он вырабатывается в желудке, переносится по кровеносной системе и влияет на активность определенной группы нейронов в головном мозге. (Кстати, те же самые нейроны становятся активны и при возникновении сексуального желания.) Удовлетворение

желания приводит к тому, что нейроны производят нейромедиатор дофамин. Еще совсем недавно считалось, что как раз он отвечает в первую очередь за степень удовольствия (в прессе его до сих пор иногда называют «гормоном удовольствия»).

А теперь представьте себе, насколько сложнее механизм в случае с небазовыми потребностями — например, при трансформации потребности в быстром перемещении в пространстве в желание купить автомобиль. Какие сложно-очиненные «гормональные коктейли» смешиваются в этот момент в крови потребителя!

К тому же одни и те же гормоны участвуют в самых разных процессах. Тот же дофамин, как относительно недавно показали эксперименты на макаках, необходим для процесса обучения. Помните собак Павлова? Зажигается лампочка, потом собаке приносят еду. Такая последовательность повторяется множество раз, и вскоре слюноотделение начинается у животного сразу же после того, как загорается свет, — как раз из-за выделения дофамина в среднем мозге, одном из самых «старых» отделов головного мозга. Поначалу дофамин выделяется в ответ на неожиданную награду — еду, но вскоре реакция переносится на сигнал. Некоторые исследования утверждают, что дофамин в первую очередь показывает, насколько тот или иной объект (обычно еда) является желаемым, а не насколько он нравится.

— Хотя здравый смысл подсказывает нам, что люди всегда желают лишь того, что им нравится, мы видим, что желание и положительная оценка чего-либо связаны с активностью различных зон головного мозга, — говорит профессор Массачусетского университета Леон Цуравики. — А значит, можно утверждать: потребители не всегда знают, что им нравится, и могут желать того, что им не нравится. При этом желание производит совсем другие реакции — и усилением того и другого можно заниматься отдельно.

Не так давно ученые выяснили, что дофамин реагирует на новизну — как в эксперименте Павлова. В ходе экспериментов с людьми Михал Маймаран из Северо-Западного университета и Кристиан Уилер из Стэнфорда показали, что совершенно абстрактные элементы новизны — например, геометрические фигуры, — влияют на реальный потребительский выбор. В группе, которой показывали необычные фигуры, чаще выбирали уникальные товары в рамках эксперимента. В другом случае испытуемых просили целый месяц активно играть в «Тетрис» и сканировали их мозг в первый и последний день эксперимента. За месячный срок активность отвечающих за дофамин отделов мозга значительно снижалась: игра переставала вызывать чувство удовлетворения.

Механизмы «стимул — награда» успешно используют создатели условно бесплатных мобильных игр, набравших серьезную популярность за последние несколько лет: с одной стороны, они награждают игрока за каждое небольшое действие, вызывая рост дофаминовой активности, с другой — непрерывно обновляют игру, чтобы поддерживать эту активность на высоком уровне.

ИГРАЙ, ГОРМОН

Принято считать, что важные экономические решения человек принимает (по крайней мере должен принимать) рационально, с холодной головой. Но и здесь роль гормонов в значительной степени недооценена: гормональный «всплеск» может перебить любое рации.

Возьмем, к примеру, окситоцин. Еще совсем недавно этот гормон, выделяемый гипоталамусом, считался важным исключительно для процесса рождения и грудного кормления. В частности, некоторые исследователи полагают, что окситоцин способствует установлению эмоциональной привязанности к ребенку. При этом ученые из Клермонтского университета (США) во главе с Полом Заком выяснили, что он выделяется в мозге любого человека и связан, помимо всего прочего, с возникновением чувства доверия. В экспериментах Пола Зака члены одной группы должны были решить, готовы ли они доверить участнику из другой небольшую сумму денег. Оказалось, что решение довериться другому связано с попаданием в кровь небольшого количества окситоцина: это своего рода «гормональный индикатор» положительной эмоциональной связи между людьми.

Совсем другое дело — тестостерон, широко известный гормон, отвечающий в первую очередь за вирилизацию — проще говоря, развитие мужских признаков. О том, что мужчины и женщины по-разному относятся к деньгам и тратам, известно давно, однако лишь совсем недавно нейроэкономисты стали исследовать этот вопрос и попытались дать феномену «гормональное» объяснение. Оказалось, избыток тестостерона мужчинам только вредит. Одно из недавних исследований, основанное на изучении данных по более чем 2,7 млн финансовых сделок в 2008–2009 годах, показало, что мужчины гораздо чаще становятся жертвой самоуверенности: они хуже оценивают риски и в меньшей степени способны разглядеть финансовые «пузыри».

Ученые из Кембриджского университета Джо Херберт и Джон Коатс называют эту ситуацию «эффектом победителя». Их исследования показали, что, когда мужчины вступают в соперничество, их организм начинает производить больше тестостерона — увеличивая мышцы, количество кислорода в крови и готовность рисковать. У проигравшего тестостерон возвращается к базовым показателям, в то время как у победителя уровень гормона остается довольно высоким и — если ситуация повторяется несколько раз за день — начинает превышать оптимальное количество. «В такой ситуации вы начинаете совершать глупые поступки, — говорит Коатс. — Когда такое случается с животными, они начинают меньше скрываться, нарываются на драки и пытаются отстоять как можно большую территорию. А трейдеры-люди, например, начинают увеличивать ставки».

Это подтвердили и лабораторные эксперименты, проведенные Амосом Надлером из университета Западного Онтарио. Испытуемые играли в биржевую игру на небольшие, но вполне реальные деньги. При этом половине участников тестостерон предварительно подняли до уровня, соответствующего «максимальной норме». И именно эти участники проявляли в ходе игры наибольшую склонность к авантурным инвестициям, надуванию «пузырей» на виртуальном рынке и игнорированию рисков.

Урок очевиден: гендерные различия — вполне научная проблема, и свои особенности в принятии решений есть у обоих полов — как в рамках решения бизнес-задач, так и в потребительском выборе.

МОЗГ И СЕГМЕНТАЦИЯ

Традиционный маркетинг предполагает сегментацию целевой аудитории на основе социально-демографических

различий. Это несколько не противоречит идеям нейромаркетологов. Более того, они предлагают дополнительные способы разделения потребителей на группы — на основе характеристик, которые нельзя выявить с помощью простого опроса.

Исследования показывают, что мужской и женский мозг по-разному воспринимает окружающий мир: если женщина склонна оценивать товар как единое целое, то мужчина более внимателен к деталям и предпочитает систематизировать. Женщинам удобнее ориентироваться по каким-то объектам, мужчинам нужна карта или любая другая система указателей. Исследования показали: реагируя на смешные сообщения, женский мозг более активен в левой части префронтальной коры, ответственной за обработку языка, и в среднем мозге, связанном (в том числе через дофаминовую активность) с оценкой награды или удовольствия.

Как потребности человека трансформируются в желание приобрести какой-либо товар? Это очень сложный гормональный механизм, который и изучают нейромаркетологи. Когда-нибудь они научатся им управлять — в том числе и на гормональном уровне

В результате мужчины и женщины могут по-разному оценивать потребительские качества товара. К примеру, Мелани Пуллман и Стефани Робсон из Портлендского университета показали, что женщины выше ставят форму и общую обстановку гостиничных номеров, в то время как мужчин больше интересуют функциональные характеристики.

Особенности восприятия рекламы и потребительских характеристик сильно зависят и от возрастной группы. Выяснилось, что люди старшего возраста гораздо эмоциональнее реагируют на позитивные характеристики товара и сообщения, делающие акцент на таких характеристиках (и это подтверждается повышенной активностью в префронтальной коре). При этом неврологические изменения различаются в зависимости от пола: с потерей когнитивных способностей мужчинам труднее дается долгосрочное планирование, а женщинам — запоминание.

Группа, которая часто игнорируется маркетологами, поскольку демография не отражает подобных характеристик, — так называемые «функционально безграмотные потребители». По оценкам исследования Университета округа Колумбия, таковых насчитывается не менее 20% от общего числа. Из-за ограниченных когнитивных функций (часто этому сопутствуют плохие математические способности или ограниченность словарного запаса) эта группа совершенно по-другому оценивает промоматериалы, цены, витрины и другие инструменты маркетинга — цвета, изображения. Простые сообщения гораздо важнее для таких

потребителей, чем характеристики новой модели товара. Некоторые нейромаркетологи отмечают, что способность и желание оценивать новую информацию никак не связаны с демографическими характеристиками и уровнем дохода. А значит, это может стать новым важным инструментом сегментации.

Некоторые маркетологи — к примеру, профессор Массачусетского технологического института Джон Хаузер — работают над адаптивными системами, которые позволяют определить «когнитивный стиль» потребителя, в частности пользователя веб-сайта, в зависимости от его поведения и внимания к деталям.

ГЛАЗА И КОШЕЛЕК

Любимый инструмент нейромаркетологов — так называемый айтрекер (от англ. eye-tracker), устройство для отслеживания направления взгляда. Если результаты ЭЭГ- или МРТ-сканирования могут быть противоречивы, то глаза не соведут: внимание потребителя к тем или иным элементам рекламы или упаковки объективно фиксируется и измеряется временем фиксации взгляда на них. Типичный айтрекер — высокоскоростная камера, записывающая положение взгляда до тысячи раз в секунду. Обычно такие камеры применяются в лабораторных условиях, поэтому результаты экспериментов стоит переносить на магазинную полку с большой осторожностью, однако базовые законы человеческого восприятия подобные исследования выявляют весьма объективно.

Возьмем, к примеру, пресловутые гендерные различия: исследования нейромаркетинговой компании Nielsen CN показывают, что женщины гораздо внимательнее относятся к рекламе, изображающей взаимодействие людей. В то же время они значительно успешнее обрабатывают вербальную информацию, поэтому лучше воспринимают текстовую рекламу. Мужчин больше привлекают женские фигуры, атлеты и символы успеха.

Есть и общие законы: потребители изучают информацию слева направо и снизу вверх, гораздо лучше запоминая сообщение, если картинка находится слева, а текст — справа. Многие нейромаркетологи советуют делать акцент на элементах, имеющих акцент на действие («Купи!», а не «Скидка 10%»), поскольку именно бросающиеся в глаза элементы привлекают внимание чаще всего и чаще влияют на поведение.

Ученые вполне единодушны: на тот или иной выбор при покупке — в частности, в продуктовом магазине, — потребители тратят не больше трех секунд. Иногда — меньше одной секунды. При этом направление взгляда имеет довольно большое значение. Эксперименты Калифорнийского технологического университета показывают, что чем больше потребитель смотрит на тот или иной товар, тем больше вероятность, что он его выберет — даже если его оценка этого товара ниже, чем конкурентного (вспомним о различии между «хочу» и «мне нравится»). В результате необычность упаковки товара и ее яркость оказывают довольно серьезное влияние на выбор.

Сходный эффект может оказать бренд: в экспериментах профессора университета Огайо Иэна Крайбича и его коллег из университета Цюриха участники выбирали один и тот же предмет одежды чаще, если им нравился бренд (хотя

бренды во время эксперимента «назначались» предметам случайным образом) — и если они смотрели на него дольше.

Наконец, айтрекинг — мощный инструмент анализа веб-страниц, используемый компаниями вроде Google и Facebook для оценки эффективности и привлекательности интерфейсов: он помогает определить, какие области экрана наиболее подходят для размещения рекламы, какие — почти никогда не привлекают внимания, какие — нуждаются в модификации.

НЕРВЫ ШАЛЯТ

Один из главных вопросов нейромаркетинга — можем ли мы определить, нравится ли потребителю товар, не спрашивая его, а лишь анализируя, насколько активны те или иные отделы его мозга? На сегодняшний день ответ — да, но с оговорками.

Нейроэкономисты и нейромаркетологи используют два основных инструмента анализа активности мозга: электроэнцефалографию (ЭЭГ) и функциональную магнитно-резонансную томографию (МРТ). Первый метод относительно недорог (для оборудования лаборатории потребуется около \$30 тыс.) и прост в эксплуатации. В ходе исследования электроды, размещаемые на голове, считывают активность нейронов коры головного мозга в режиме реального времени. Недостатки: невозможно определить, какая именно часть мозга генерирует этот сигнал, и для предотвращения излишнего шума в сигнале участник эксперимента должен оставаться неподвижен, не менять положение взгляда, желательно — даже не моргать.

МРТ гораздо точнее определяет источник сигнала, при помощи этого метода легче понять, с какой функцией он связан. Однако сигнал фиксируется с задержкой в 6-10 секунд, поскольку метод основан на притоке кислорода в кровь, а не на самой активности нейронов. К тому же аппарат чрезвычайно дорог и практически не по карману небольшим частным компаниям.

Оба метода, несмотря на недостатки, дают вполне положительные результаты: активность нейронов, судя по всему, действительно коррелирует с потребительскими предпочтениями. Исследователи из университета Ньюкасла и университета Вены показали, что отношение к тем или иным брендам (выясненное с помощью опросов) вызывает значительную разницу в ЭЭГ-сигнале — авторы эксперимента связывают этот эффект с разницей в эмоциональном восприятии. Винсент Скутс из бизнес-школы Роттердама и его коллеги исследовали реакцию 30 человек на трейлеры фильмов, выяснив их готовность заплатить за просмотр фильмов — оказалось, что МРТ-сигнал не только отражает персональные предпочтения, но и может помочь определить наиболее значимые моменты в трейлере, связанные с выбором того или иного фильма.

Подобных исследований известно уже довольно много; судя по всему, ценность того или иного выбора — товара, суммы денег, вкуса, комфортной температуры воды — «кодируется» одной и той же областью головного мозга — вентромедиальной префронтальной корой. Как именно — наука пока затрудняется ответить, однако уже сейчас есть возможность определить силу предпочтения (и потребность), используя исключительно нейросигнал — пусть и с довольно низкой точностью. А поскольку желания не всегда совпадают с предпочтениями («Мне очень нравится шоколадный торт, но я его не выберу, потому что уже съел сегодня много сладкого»), подобные исследования открывают новые любопытные перспективы для нейромаркетинга.

БЖ

CITATION X+



0.935

Max

993

Км/ч

93.5%

Скорости
звука

САМЫЙ ВЫСОКОСКОРОСТНОЙ БИЗНЕС-ДЖЕТ В МИРЕ

«ИстЮнион» — официальный представитель
Cessna Aircraft Company по продаже
реактивных самолетов Citation в России и СНГ.

www.cessna.eastunion.ru

cessna@eastunion.ru

+7495 995 82 40



EASTUNION
Business Aviation

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

ИВАН
ОТКИН

На фоне слабеющей экономики российский рынок факторинга замедляет темпы роста, как и все корпоративное кредитование в целом, однако оптимизма не теряет. **Драйвером рынка в 2015 году может стать малый и средний бизнес**, в глазах которого факторинг как беззалоговый инструмент финансирования приобретает все большую привлекательность.

По данным Ассоциации факторинговых компаний, за 9 месяцев 2014 года оборот российского факторинга составил 1,45 трлн рублей. Это на 11% больше, чем за тот же период в прошлом году, однако роста удалось добиться главным образом за счет увеличения объемов факторинговых сделок в первых двух кварталах. В третьем квартале компании не только не показали роста по сравнению с 2013-м, но даже несколько сократили объемы операций. Осторожность рынка в ассоциации объясняют общим снижением деловой активности в экономике и санкционной политикой. Между тем малый и средний бизнес остается не только самым подверженным риску сегментом, но и наиболее остро нуждающимся в финансировании. Именно поэтому рынку удалось сохранить долю сделок с МСБ на уровне 25%. Общий оборот факторинговых операций с малым и средним бизнесом составил за январь-сентябрь 2014 года 280 млрд рублей.

«Российскому бизнесу всегда не хватает денег, поэтому услуги, предполагающие финансирование, да еще и беззалоговое, не могут не быть популярными, — говорит генеральный директор Русской Факторинговой Компании Владимир Инякин. — Отсутствие залога остается главной причиной повышенного спроса на факторинг — в первую очередь со стороны торговых компаний». С ним соглашается начальник банковского управления Металлинвестбанка Михаил Окунев: «Даже в хорошие времена набор инструментов финансирования для малого и среднего бизнеса был меньше, чем для крупных корпоративных заемщиков. А после всех событий с начала года финансирование МСБ стало просто очень сложной задачей. Поэтому мы наблюдаем взрывной рост спроса на факторинговые продукты в этом сегменте».

Для финансовых институтов факторинг — менее рискованный продукт, чем традиционное кредитование. Он предполагает

Динамика факторингового оборота с МСП, млн руб.



Источник: АФК

Наследие

• КВАРТАЛ НА ПРЕОБРАЖЕНСКОЙ •

ПРЕМИУМ-КЛАСС ПО ЦЕНЕ БИЗНЕСА



СТАРАЯ МОСКВА ПО СТАРОЙ ЦЕНЕ

Совсем скоро в светливом мегаполисе появится прекрасный фрагмент старой доброй Москвы. Квартал одновременно элегантен и амбициозен. Он характеризуется выразительным обликом с узнаваемыми элементами архитектуры 60-х годов, великолепно сочетая в себе современные представления о комфортабельном жилье.

3 минуты от метро • квартиры от 49 кв.м • детский сад • закрытый двор



www.madisonestate.ru

+7(495) 980-20-10

ПРОБЛЕМЫ СОЗРЕВАНИЯ



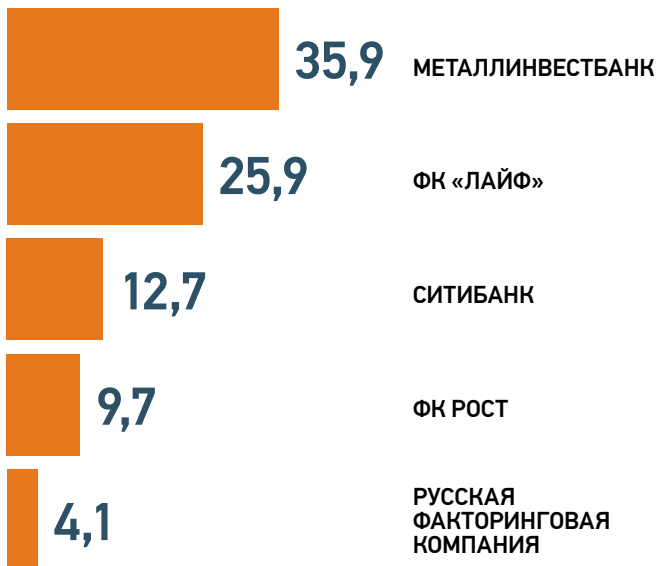
ДМИТРИЙ ШЕВЧЕНКО
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
АССОЦИАЦИИ ФАКТОРИНГОВЫХ
КОМПАНИЙ

Рынок факторинга в России пребывает в «подростковом» возрасте. Несмотря на внушительные обороты в 2 трлн рублей, законодательный «скелет» рынка только еще формируется. Постепенно проявляются первые очертания господдержки российских компаний с использованием факторинга — в экспорте, в сегменте МСБ. Внутренне — в процедурах, в методологии, в риск-менеджменте — факторинговые компании значительно окрепли по сравнению с тем, что было еще пять лет назад: сказался опыт прохождения кризиса 2008 года. Однако российскому рынку еще только предстоит освоить использование юридически значимого электронного документооборота, возможности рефинансирования факторинговых портфелей с использованием механизмов секьюритизации. В России не консолидированы данные о финансовом положении клиентов и дебиторов, невысок уровень развития кредитного страхования для расширения операций безрегрессного факторинга. Факторам не доступны иные источники фондирования, кроме банковских кредитов или средств акционеров.

Но главное в том, что уровень проникновения факторинга в бизнес-практику остается незначительным: ежегодно к нему прибегает не более 10 тыс. компаний. Это до сих пор инновационный финансовый инструмент, дополнение к кредитам. Рынку есть куда расти: его обороты пока несопоставимы с объемом дебиторской задолженности. Слабое распространение объясняет и сравнительно высокую стоимость услуг факторинговых компаний. Факторы вынуждены тратить больше ресурсов на управление рисками, консультирование клиентов, перманентную доработку скоринг-моделей. Тем не менее «созревание» рынка не за горами. В будущем мы ожидаем появления на нем новых крупных игроков — например, Россельхозбанка и Сбербанка, а также выхода на проектную мощность факторинговых операций тех, кто запустил либо перезапустил бизнес за последний год. Это ОТП-Банк, Банк ЗЕНИТ, компании «РЕ. Факторинг», «ФакторРус», «Абсолют Факторинг» и другие. Вероятно, в 2015 году состоится ряд сделок слияния факторинговых компаний. Мы также ожидаем активизации на рынке факторинга организаций, занимающихся кредитным страхованием.

ГЛАВНЫЕ ПО МСБ

Объем факторинговых операций в секторе МСБ за 9 месяцев 2014 года



Источник: расчеты «Бизнес-журнала» по данным АФК

финансирование поставщика в обмен на уступку права требования по договору поставки. На практике это означает, что факторинговая компания не берет на себя риски платежеспособности малого бизнеса. Она всего лишь обменивает денежные ресурсы на дебиторскую задолженность, имеющуюся у МСБ. При этом у малого и среднего бизнеса есть возможность «спрятаться за спину» своего должника — нередко гораздо более крупного и устойчивого — и выдавать его в качестве своеобразного гаранта для фактора. «Малые и средние компании активно используют более привлекательное финансовое положение дебитора для получения дешевого финансирования в больших объемах, — поясняет Окунев. — В этом и состоит огромная ценность факторинга для небольшого бизнеса».

Впрочем, далеко не любая дебиторская задолженность может быть использована для получения факторингового финансирования. Откровенно проблемную дебиторку пытаться передавать фактору не стоит. С начала года факторы активно проводят аудит качества портфелей, снижают лимиты ряда клиентов и чаще отказывают в заявках на обслуживание. Как поясняет Дмитрий Шевченко, исполнительный директор АФК, ликвидность компаний, работающих в сегменте МСБ, с начала года неуклонно сокращается. Это связано с ростом стоимости фондирования и сокращением доступности финансовых ресурсов для факторов. Подлил масла в огонь отказ от государственной финансовой поддержки через инструмент факторинга торговых предприятий, на которые приходится около 70% всего оборота малого и среднего бизнеса в России. В середине года положение факторов пошатнулось еще и из-за негативного воздействия внешнеполитических причин.

АРГУМЕНТЫ И ФАКТОР



ВИКТОР ВЕРНОВ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ
«ЛАЙФ ФАКТОРИНГ»

Выбирая факторинговую компанию, малый и средний бизнес руководствуется главным образом гибкостью и скоростью принятия решений. Многим банкам и факторам, привыкшим работать с крупным бизнесом, очень сложно приспособиться под требования МСБ. Мы изначально строили все процессы в соответствии с ожиданиями предпринимателей.

Например, у нас введен институт персональных менеджеров. Они являются финансовыми консультантами, которые помогают разобраться во всех аспектах факторинга, бухгалтерского учета, вычетах и бонусах торговых сетей. С момента, когда клиент приходит в нашу компанию, его

персональный менеджер выступает в качестве «единого окна», предоставляющего информацию по всем необходимым вопросам.

Сейчас в условиях увеличенного входящего потока клиентов мы скорректировали нашу политику в области риск-менеджмента. Когда клиент приходит в Лайф Факторинг, мы смотрим, как работает его бизнес, хорошо ли отлажены процессы, посещаем офис и оцениваем производственные мощности, после чего проверяем деловую репутацию клиента и оцениваем по тем же параметрам покупателя его продукции.

Портрет клиента на рынке факторинга со временем не претерпел больших изменений. Услуга по-прежнему наиболее востребована в сегменте ритейла, однако появляется все больше клиентов, связанных с сервисной сферой: рекламные агентства, охранные или клининговые компании.

Появлению новых клиентов способствует и развитие инструмента аутсорсинга в крупных корпорациях, когда заказчики переводят обслуживание части своих операционных вопросов на внешние компании, работая при этом с отсрочкой платежа. Также увеличилось количество клиентов, которые прибегают к использованию факторинга в тендерных и конкурсных процедурах.

В результате «стоимость риска» к третьему кварталу стремительно выросла. Факторам пришлось выбирать между привлечением новых клиентов и ревизией портфелей — причем чаще выбор совершался в пользу качества, а не количества. «Диверсифицируясь в сторону работы с сегментом МСБ, факторы вынуждены перенастраивать всю систему риск-менеджмента, — говорит коммерческий директор Национальной Факторинговой Компании Корнелиу Робу. — Но это необходимый шаг, чтобы расти дальше».

Тем не менее игроки ожидают удовлетворительного завершения года. Металлинвестбанк рассчитывает добиться по итогам 2014 года роста портфеля на 20–25%, компания «Лайф Факторинг» прогнозирует общий прирост рынка на 30–40%. По оценкам АФК, рынок факторинга в сегменте МСБ увеличится в конце года до 370–400 млрд рублей; это уровень прогнозов, данных в январе. Основой роста, по мнению участников рынка, станет не доступ МСБ к финансированию, а повышение спроса на факторинговые сервисы для полноценного развития бизнеса, включая управление дебиторской задолженностью, страхование поставок, оценку контрагентов и т. д. По некоторым оценкам, сервисная составляющая в комиссиях факторов подорожала в течение года на 15–20%. «Сейчас платежная дисциплина дебиторов ухудшается, поэтому малому и среднему бизнесу особенно важно иметь гибкий инструмент управления операционными рисками», — объясняет относительную устойчивость рынка генеральный директор «Лайф Факторинга» Виктор Вернов. По его мнению, повышенный спрос на услугу позволит рынку факторинга продолжить свой рост в 2015 году независимо от ситуации в банковском секторе.

БЖ



Лайф
Факторинг

Всё достижимо

**Эксперт
по факторингу**
для малого
и среднего бизнеса

+7 495 645 10 05
profactoring.ru

ООО «ФК Лайф», на правах рекламы
ОГРН 1077759960740



ТВОРЧЕСКИЙ ПОРЯДОК

НАТАЛЬЯ
ДЕНИСОВА

Старые промзоны в европейских городах нередко доживают свой век в виде арт-кластеров, которые становятся местом сосредоточения галерей, творческих мастерских, выставочных пространств и офисов для представителей креативного класса. Арт-кластеры прижились и в России, но, как любой формат, в котором слишком многое зависит от атмосферы, они трудно тиражируемы. Зато если девелоперу удастся создать воистину «модное» место, такие проекты становятся очень успешными с коммерческой точки зрения — и *воплне могут дать фору традиционным бизнес-центрам.*

Креативный кластер отличается от обычной коммерческой площади, как велосипед от автомобиля: вроде бы тоже средство передвижения, но куда более свободное, человеческое. Так считает владелец дизайн-завода «Флакон» (Москва) Николай Матушевский. На подобном «велосипеде» не то что ездить приятно, но и деньги заработать можно. Не случайно Саймон Эванс, куратор программы ЮНЕСКО Creative Cities, подразумевает под арт-кластером сообщество творчески ориентированных предпринимателей, которые взаимодействуют на замкнутой территории.

«Любой креативный кластер начинается как попытка богемы заработать на творческом потенциале, — соглашается Ольга Грачева, директор по развитию группы компаний «Спектрум». — При грамотном менеджменте арт-бизнес может стать прибыльным. Кстати, этот формат — из тех немногих, которые не понесли заметного ущерба в кризис 2008–2009 годов».

Скучным клеркам в серых костюмах в арт-кластерах делать нечего. Сюда приходит особая публика, которую в последнее время стали называть «креаклами» (от «креативный класс»): хипстеры, фотографы, дизайнеры, художники, музыканты, журналисты, продюсеры. И находят единомышленников, поскольку арендаторы креативных территорий — люди соответствующих профессий.

Четких границ между работой и отдыхом в арт-кластере нет. Коворкинги соседствуют с выставочными зонами, творческие

мастерские — с аудиториями для лекций, библиотеки — с хостелами, переговорные — с кинотеатрами, шоу-румы — с интернет-кафе. Интерьеры офисов далеки от традиционных: здесь практически домашняя обстановка, порой есть кухня, даже спальное место, душ.

ЗАВОД ДЛЯ БОГЕМЫ

История развития арт-кластеров началась еще в XIX веке. Предтечей формата можно считать Монмартр и Латинский квартал в Париже, где традиционно селилась творческая интеллигенция и учащаяся молодежь. Впрочем, в чистом виде формат стал тиражироваться лишь в двадцатом столетии. Сценарий был примерно один: для креативного переформатирования выбиралась депрессивная промзона, которая привлекала богему не только низкой стоимостью аренды, но и обширными помещениями с высокими потолками и огромными окнами, хорошо подходившими для нетривиальных планировок.

По словам Ирины Могилатовой, управляющего партнера агентства недвижимости TWEED, сегодня арт-кластеры представлены практически во всех столицах мира. Например, достопримечательность Берлина — Институт современного искусства Kunst-Werke, расположенный в здании бывшего маргаритового завода. В этом арт-кластере функционируют офисы, галереи, книжные магазины, библиотеки, кафе, выставочные площадки. Аналог в Стокгольме — проект Färgfabriken



ДИЗАЙН-ЗАВОД «ФЛАКОН» (МОСКВА)

(«Фабрика цвета») — известен театром и выставочными пространствами. В нью-йоркский арт-кластер Dumbo богема приходит на фестивали и выставки.

В Россию формат пришел лишь в 2000-е годы. В числе первых — московский кластер Artplay, образованный на месте бывшего Приборостроительного завода «Манометр». Проект имеет ярко выраженную дизайнерскую «огранку»: здесь сосредоточено более трехсот архитектурных мастерских, дизайн-бюро, магазинов мебели, света, отделочных материалов и пр. «Artplay появился далеко не в самом престижном и довольно депрессивном районе Лефортово, о чем свидетельствует индустриальная, тюремная (Лефортовская тюрьма) и военная (Красные казармы) история, — замечает Дмитрий Котровский, партнер девелоперской компании «Химки Групп». — Однако проект полностью изменил ментальность района. Теперь в Лефортове обитают хипстеры, художники, галеристы, ученики и преподаватели Британской высшей школы дизайна».

Другой ярчайший пример московского арт-кластера — Центр современного искусства «Винзавод» (бывший Комбинат виноградных вин), в цехах и ангарах которого разместились галереи, магазины, шоу-румы. Знаковым считается и творческий кластер «Красный Октябрь», реализованный на базе старейшей шоколадной фабрики (ее цеха были выведены из центра Москвы в 2007 году). Помимо шоу-румов, галерей, баров и клубов, здесь функционирует Центр новых



технологий и технологического предпринимательства Digital October, который поддерживает стартап-компании и служит площадкой для проведения пресс-конференций, семинаров, мастер-классов, форумов. Впрочем, со временем судьба этого кластера может измениться: в прессе не раз анонсировались планы по созданию на этой территории элитного квартала.

Идея творческого переосмысления промзон проникла и в Северную столицу. К наиболее популярным арт-кластерам

Санкт-Петербурга относятся проекты «Архитектор» (бывший особняк Штакеншайдера), «Ткачи» (ткацкая фабрика), «Лофт Проект Этажи» (хлебозавод), «Артмуза» (музыкальный завод).

ХИПСТЕР ИЗ «ФЛАКОНА»

Яркий пример того, как из депрессивной промзоны сделать «конфетку», — дизайн-завод «Флакон», реализованный на базе бывшего Хрустального завода им. Калинина. Идея создать такой проект пришла в голову Николаю Матушевскому еще до кризиса 2008 года: «Проезжая мимо, я увидел, что завод заброшен, людей в нем нет, ворота заколочены. Мне понравилась территория, захотелось сделать эту площадку живой. Мы выдвинули предложение собственникам; в то время это были французы, которые пытались наладить выпуск флаконов для духов — историческое производство, начатое здесь еще до революции. Пошел долгий процесс выкупа. В ходе оформления сделки выяснилось: предприятие обанкротилось, а основная недвижимость выставлена на продажу судебным приставом».

В первоначальные планы бизнесмена входил полный редевелопмент территории и строительство современного делового центра. Была разработана концепция, которая оценивалась примерно в \$50 млн. Но наступил кризис, и она отправилась в мусорный ящик. «В это время уже имелся успешный пример «Винзавода», владельца которого я хорошо знал, и поскольку эта концепция мне самому была близка по духу, мы решили делать творческий кластер», — вспоминает Матушевский.

Креативное переосмысление завода началось в 2009 году. Были приведены в порядок все общие зоны, созданы инфраструктурные объекты. Помещения передали арендаторам, которые сделали дизайн по своим собственным проектам. В итоге каждое пространство получилось уникальным, а слоганом арт-кластера стал призыв «Творите что хотите!».

За пять лет заброшенная промзона превратилась в знаковое место на культурной карте города. Сегодня на «Флаконе» есть все сегменты коммерческой недвижимости: офисы, шоу-румы, галереи, кафе, рестораны, два коворкинга. Каждый месяц здесь проходят десятки мероприятий — от фестивалей, посвященных культуре разных стран и городов, до субботников и альтернативных дней города.



КЛАВДИЯ ЧИСТОВА
 РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА
 ИССЛЕДОВАНИЙ РЫНКА ОФИСНЫХ
 ПОМЕЩЕНИЙ CBRE

Резидентами творческих кластеров становятся IT-стартапы, дизайнеры, рекламные агентства, медиа-студии. В большинстве случаев офисы в арт-кварталах предлагаются в аренду небольшими блоками от 20 кв. м. Арендаторы могут меняться довольно часто в зависимости от проводимых мероприятий и выставок. Площади должны быть максимально гибкими, чтобы при необходимости можно было создавать в арт-кластере любое пространство.

Вложения в проект составили \$10 млн. По расчетам, срок его окупаемости составит восемь–девять лет. Основная статья доходов — долгосрочная аренда, а также краткосрочная аренда event-площадок. По ходу дела возник вопрос: к какому традиционному сегменту — А, В или С — отнести объект недвижимости такого класса? Маркетологи «Флакона» и тут нашли креативный выход, придумав «альтернативную» категорию — «F-класс», в которой и позиционируют проект.

ПРОСТЫЕ ВЕЩИ

«Для арт-кластера подходит крупная территория площадью от 10 тыс. кв. метров с комплексом зданий, — делится опытом Николай Матушевский. — Это может быть памятник архитектуры, бывший производственный комплекс или любое другое помещение с историей. Площадка должна находиться в черте города, вблизи транспортных потоков, иметь удобный подъезд».

На самом деле создание арт-кластеров на территории бывших промзон — куда более выигрышная история, чем новое строительство. Как уверяют эксперты ГК «Спектр», инвестиции в проект на начальной стадии будут минимальны и заключаются лишь в легкой отделке помещений с целью приспособления их под нужды арендаторов. Чаще всего эта отделка ими же и будет выполнена.

«Обычно для перепрофилирования здания под площадку креативного назначения полная реконструкция всех строений не производится, — говорит Клавдия Чистова, руководитель отдела исследований рынка офисных помещений CBRE. — Это скорее внешняя реконструкция, позволяющая добиться того, чтобы все строения комплекса отвечали единой креативной концепции».

В зависимости от особенностей объекта вопросы замены инженерных систем можно решить за пять–десять лет развития кластера, отделку помещений выполнить в течение одного–пяти лет с момента запуска, благоустроить территорию — примерно за то же время. При этом фасады зданий часто остаются без изменений или подвергаются незначительным, чисто косметическим улучшениям.

Однако на сверхприбыли девелоперу, взявшемуся за проект арт-кластера, рассчитывать не стоит: богема не склонна переплачивать, ставки могут быть даже ниже, чем в классе В. «Для арендаторов офисов и торговых помещений такой проект более выгоден, поскольку цены на помещения в промзонах гораздо ниже, чем в обычных бизнес- и торговых центрах», — подтверждает Елена Земцова, управляющий партнер Delta estate.

Как рассказали «Бизнес-журналу» в S.A. Ricci, в центральных районах Москвы стоимость аренды таких помещений составляет 15–17 тыс. рублей за кв. метр в год с учетом эксплуатационных расходов и отделки (без НДС). Встречаются и более дорогие предложения — 20–22 тыс. рублей — под отделку.

Есть и другие «подводные камни». «Если арт-кластер создан в промзоне, история которой началась в XIX веке и охватывает период до сталинской эпохи, возможны сюрпризы в виде плохого, а иногда и катастрофического состояния конструкций, необходимости ремонта фасадов и ограничений по вносимым изменениям, связанным с охраной памятников и объектов культурного наследия, — говорит Ольга Грачева («Спектр»). — И вот это уже очень серьезно. Потому что даже капитальный ремонт предполагает внесение коррек-

FÄRGFABRIKEN (СТОКГОЛЬМ)



тивов в первоначальные технические характеристики зданий, а реконструкция — это глубокое изменение параметров, включая элементы, являющиеся охраняемыми».

БЛИЖЕ К НАРОДУ

По мнению Алексея Богданова, партнера, члена совета директоров S.A. Ricci, из-за большого количества неиспользуемых промзон арт-кластеры имеют большой потенциал для развития в городах России. И они там уже есть. Например, во Владивостоке, на территории проекта «Заря» (бывшая швейная фабрика), располагается множество галерей, ресторанов, баров и клубов. А в Екатеринбурге, в здании бывшей типографии «Уральский рабочий», функционирует «Дом Печати», где проходят лекции, кинопоказы, музыкальные вечера и пр.

Местом прописки для новых арт-кластеров вполне могут стать многие туристические центры России. «Прежде всего

ТВОРЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО KUNST-WERKE (БЕРЛИН)



речь идет о Золотом кольце и Поволжье, — говорит Ольга Грачева («Спектрум»). — В связи с этим вспоминается Ростов Великий с пустым Кремлем, вокруг которого расположены развалины зданий XIX века, а среди них — дома художников с дизайнерскими заборами и вывесками. Но пока это лишь частная инициатива; арт-пространство в этой зоне не сформировано».

Кстати, площадками в регионах уже заинтересовались столичные бизнесмены. Как рассказал Николай Матушевский, он получил больше десятка предложений от собственников похожих объектов из разных городов страны, которые хотели бы сделать у себя «второй «Флакон». Речь в первую очередь идет о миллионниках, где есть творческие сообщества, однако нет креативных пространств. «Регионы мне кажутся даже более привлекательными, чем Москва: там больше возможностей, есть куда двигаться и где развернуться», — уверяет бизнесмен.

БЖ

МНЕНИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

АНАСТАСИЯ ТЮРИНА

директор Инновационного центра НИУ ВШЭ



Главный фактор успеха арт-кластера — способность команды проекта создать творческую атмосферу на площадке. Именно команда формирует тот самый «гений места», который начинает притягивать «правильных» людей. Именно благодаря талантам и «инвестициям души» организаторов заброшенные объекты промзон оживают, обрастают новыми связями и становятся площадками для сотворчества. Еще одна составляющая успешного кластера — комплиментарный подбор резидентов. Важно не просто обеспе-

чить заполняемость площадей арендаторами, а создать и затем постоянно расширять синергетический эффект от их сотрудничества друг с другом.

Один из последних мировых трендов, который отмечается уже и в России, это запуск акселерационных программ для предпринимателей творческих индустрий. Большинство таких проектов имеют ярко выраженную социальную направленность, поскольку создают большое количество новых рабочих мест и обеспечивают самозанятость тысячам творческих людей. Причем участники этих творческих бизнес-мастерских отличаются от того, что принято называть «богемой». Скорее это творческие союзы предпринимателей, которые работают на одинаковые сегменты потребителей, при этом не являясь конкурентами друг другу. И, как показывает практика, такие бизнес-объединения (раньше их обозначали словом «артель») достигают значительно более высоких и устойчивых финансовых результатов.

ИНАЯ ГАЛАКТИКА

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Судьба у автомобиля, попавшего на службу в таксопарк, трудная и героическая. За сутки такая «рабочая лошадка» накатывает по городу в среднем около 500 километров. Достоинство выдерживать подобную нагрузку способен далеко не всякий автомобиль из класса легких коммерческих (LCV). Что до Ford Galaxy, то его вообще принято считать «гражданским», даже семейным. По силам ли ему роль бизнесэвэна?

Пожалуй, лучше всего на этот вопрос может ответить таксомоторная компания, сделавшая ставку именно на эту модель. Таковую мы обнаружили в Москве довольно быстро: это транспортная компания ASAP, предоставляющая услуги такси под брендом NEXI. Ее парк насчитывает свыше 700 двухлитровых дизельных Ford Galaxy. Правда, в отличие от редакционного «подопытного» в топовой комплектации Ghia и с автоматической коробкой передач, «галактики» из таксопарка оказались немного проще — версия Trend и «механика». Профессионалы извоза, придирчиво осмотрев прибывшую «богатую» гостью, для начала строго поправили: «Машина шестиместная» (по привычке не учитывать рабочее место водителя), — а потом устроили подробную «экскурсию» по салону автомобиля, рассказав о главных его достоинствах, подтверждающих практичность и универсальность модели.

ПОД КРЫШЕЙ FORD'A МОЕГО...

Общее впечатление пассажиров, впервые попадающих внутрь Galaxy, обычно сводится к двум словам — «светло» и «просторно». Широкое лобовое стекло, по-минвэновски огромное пространство перед ним, большие дополнительные стекла в передних стойках, боковые окна с низкой подоконной линией, просто гигантское стекло пятой двери и высокая крыша — все это действительно не только улучшает обзорность почти пятиметрового автомобиля, но и создает ощущение панорамности — хоть экскурсии на нем проводи.

Роскошная комплектация Ghia в этом смысле способна впечатлить еще больше, поскольку она предполагает наличие четырех стеклянных вставок в крыше, которые тянутся от первого до третьего ряда сидений. Секционное «небо над

Тест-драйв автомобилей для бизнеса как жанр предполагает не одно лишь смакование ходовых характеристик и дизайнерских находок, но и *проверку готовности техники выполнять реальные бизнес-задачи в условиях, приближенных к «боевым»*. Именно поэтому «Бизнес-журнал» отправил взятый «на пробу» семиместный минивэн Ford Galaxy в таксопарк. На три дня наша «серая галактика» влилась в ряды своих «желтых таксобратьев».

головой» зрительно еще сильнее увеличивает пространство салона. Светло, и потолок не давит. Таксисты-практики из NEXI, впрочем, умеряют мои восторги по этому поводу: «А как зимой? Засыплет эту красоту снегом, останешь считать!» Я парирую: «Все предусмотрено: закрою изнутри специальными шторками». Кстати, две пары таких шторок (на случай яркого солнца и от посторонних глаз) имеются также и на боковых окнах — для пассажиров второго и третьего рядов.

У большой площади остекления и внушительного внутреннего пространства Ford Galaxy есть и обратная сторона: как говорят таксисты, в суровую зиму на полный прогрев салона (даже когда нет прозрачной крыши) уходит до часа. Мне же пришлось бороться с запотеванием стекол уже при осенних перепадах температуры. Даже максимальный режим обдува спасал не сразу.

НА БОРТУ АВТОЛАЙНЕРА

В комплектации Ghia вдоль всей центральной оси потолка тянется консоль — словно в салоне «Боинга». Она состоит из пяти вещевых отсеков разного размера общим объемом в 20 литров. Даже круглая кнопка, после нажатия которой



ящичек медленно опускается, сильно напоминает кнопку вызова бортпроводника. В самом маленьком отсеке поместится пара очков, в самом большом — годовая подшивка «Бизнес-журнала». Минивэн просто напичкан местами для хранения всякой всячины: их можно обнаружить в дверях, в боковинах, на тоннеле, под креслами и даже в полу. В общей сложности у Ford Galaxy тридцать внутрисалонных лотков, бардачков и кармашков, а их совокупный объем — 110 литров!

Схожести с воздушным судном «галактическому» салону добавляют и откидные столики самолетного типа, расположенные на спинках передних кресел. С той лишь разницей, что в нашем автолайнере они поднимаются вверх. Отсюда и NEXI-совет пассажирам — не ставить на них тяжелые вещи: на кочках под весом, например, ноутбука они могут неожиданно сложиться.

А еще один элемент в модификации Trend словно позаимствован из кабины пилотов авиалайнера: это стояночный тормоз, выполненный в виде П-образной алюминиевой скобы. Утопил эту «авиационную» ручку — и колеса разблокировались. В Ghia «ручник» клавишный, электрический.

ОБЛУЧОК ВОЗНИЧЕГО

Об эргономике водительского места, управляемости и ходовых качествах Ford Galaxy таксисты готовы рассказывать часами, наперебой. Хвалят за удобство: передние кресла с неплохой боковой поддержкой, восемь направлений настройки, включая поясничный подпор, плюс регулировка рулевой колонки по высоте и вылету — все это позволяет комфортно устроиться водителю любого роста, да еще и выбрать тип посадки (по-вэновски высокую или низкую, как в седане). Нравится водителям и «кокпит», большинство элементов которого перекечевало в Galaxy из других моделей автоконцерна.

Управляемость и маневренность — на хорошем уровне. Автомобиль уверенно держится на прямой, небольшое подруливание с траектории его не сбивает, зато на поворот руля он реагирует точно и незамедлительно. Как насчет «фамильных черт» многих минивэнов — крена кузова в по-

ДАЛЕКО НЕ НОВИЧОК

Ford Galaxy можно назвать старожилом среди классических полноразмерных минивэнов, поскольку эта модель выпускается с 1995 года. Если не рассматривать модные ныне «недовэны» (или так называемые компактвэны), то это один из очень немногих автомобилей данного сегмента, представленных в России. В свои почти 20 «автомобильных лет» — «американец» по-прежнему молод и свеж. Видимо, сказываются два существенных обновления — в 2000 и 2006 годах, а также одна косметическая «подтяжка» в 2010-м. Модернизации второго и третьего поколений в основном затронули «тележку». Тогда-то Ford Galaxy и обзавелся собственной платформой (первое поколение создавалось на базе немецкого VW Sharan). Последний фейслифтинг подарил нынешнему Galaxy новые фары и задние светодиодные фонари, увеличенную решетку радиатора, видоизмененные бамперы и более рельефный капот, прекрасно сочетающиеся с «развитыми» колесными арками. Четвертое «галактическое» поколение может быть представлено уже в следующем году: по крайней мере тестовый прототип уже «подловлен» фотошпионами на американских трассах.

воротях и тяжести «баранки» на парковке? Если не «валить» автомобиль в крутых поворотах (не спорткар все-таки!), тогда и никакой «автобусности» не будет, отвечают профессионалы. А руль и в самом деле туговат: на малых скоростях его одной рукой не покрутишь. Но на это обращают внимание в основном водители, избалованные электрическими рулевыми усилителями японцев. В случае с «Галактикой» возвращающее реактивное усилие электрогидравлического механизма растет пропорционально увеличению скорости движения.

Не последнюю роль в управляемости играет и опциональная подвеска, работающая в трех режимах жесткости — Normal, Sport и Comfort. При этом образцовым по меркам минивэна режимом таксисты общим голосованием признали отнюдь не Comfort (потому что он создает эффект вертикальной раскачки), а Normal. Мне как любителю погонять пришелся по вкусу спортивный режим. Базовая подвеска — упругая. Дефектов дороги, естественно, не скрывает, но и не беспокоит ими пассажиров. Можно отметить и настройки тормозного привода Ford: дозировать замедление на Galaxy очень удобно.

С системами безопасности у Galaxy тоже все в порядке. Помимо ставших уже стандартом передних и боковых, предусмотрена подушка безопасности для коленей водителя, а также «складывающиеся» рулевая колонка и педальный

узел. К ABS, EBD и ESP, без которых в наше время никуда, добавлены система помощи при трогании в гору HLA и датчик контроля давления шин TPMS. Предметом зависти таксистов в топовой комплектации Ghia стали мощные биксеноновые фары, умеющие «заглядывать» в поворот (улучшать освещенность дороги и повышать тем самым безопасность езды). Свои «Trend-галогенки» они считают немного подслеповатыми.

На что действительно ругались профессиональные водители из NEXI, так это на полное отсутствие не то что полноценного запасного колеса, а даже элементарной «докатки». Вместо этого производитель комплектует Galaxy набором для экстренного ремонта шин ContiMobilityKit. Предложенный герметик, как говорят таксисты, решает проблему пробитого колеса лишь в каждом пятом случае. В остальных — придется вызывать аварийную машину. Просторность салона, не обремененного запаской, видимо, требует жертв!

ЭХ, ЗАЛЕТНЫЕ...

Что под капотом? Мощный и неприхотливый турбодизель в 140 «лошадей» в паре с шестиступенчатой «механикой», с 320 Нм максимального крутящего момента, доступными уже на «низах». Шестиступенчатый автомат также не заставляет движок «задумываться» о смене передач — тянет во всем диапазоне оборотов, при этом только на повышенных наминает характерным рокотом в салоне о своей дизельной сущности. На высоте и разгонная динамика: от 0 до 100 км/ч за 10,5 секунды — результат для дизельного минивэна «на механике» впечатляющий. Более того, «солярочник» срывается с места почти на одну секунду быстрее своего бензинового собрата, притом что имеет под капотом почти такой же «табун» лошадиных сил. При этом водители из NEXI «сжигают» по городу в среднем всего около 8 литров дизтоплива на сотню километров. Мои перемещения по городским пробкам на Ford Galaxy с автоматической коробкой потребовали несколько больше — 10 литров на сотню. Обе цифры лишь совсем немного превышают показатели, заявленные производителем. Для сравнения: для бензиновых аналогов Ford декларирует расход в 11,3 и 13,8 литра соответственно.

БИЗНЕС-ТРАНСФОРМЕР

Принципиально важное для любого таксомотора место начинается в салоне за средней стойкой — там, где мы располагаем пассажиров. Салон Ford Galaxy рассчитан на шесть сидений. Вход-выход — легкий: пол ровный, пороги низкие, а широкие и высокие дверные проемы и двери, открывающиеся на большой угол, позволяют буквально входить в салон. Второй ряд представляет собой три отдельных кресла (что нетипично для «задних диванов») с возможностью индивидуальной регулировки угла наклона спинки — вплоть до положения «полулежаче». При желании можно сложить среднее сиденье, сделав из него горизонтальный столик. Диапазон продольной автономной регулировки (назад-вперед) — 150 мм. Даже при максимальном приближении к водителю места для ног хватает.

Итак, трех пассажиров усадили — одного впереди, двух сзади, а четвертый пока пропускает пассажиров третьего ряда. Чтобы превратить его кресло в довольно свободный проход, требуется лишь одно движение. При этом попасть на третий ряд можно с обеих сторон. Для чистоты эксперимента отправляем туда пассажиров выше среднего роста. И они располагаются там вольготно, не испытывая стеснений.



АЛЕКСАНДР СТАРИКОВ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ ASAP

При выборе автомобиля для автопарка для нас, помимо цены, надежности, экономичности и безопасности, была важна вместительность. С кузовом определились сразу: полноразмерный минивэн. У него наиболее привлекательное соотношение «цена — вместимость». Что касается модели, то пришлось изучать мировой опыт. Оказалось, что выбор в этом классе не столь уж богат. Больше всех соответствовал поставленным задачам проверенный временем Ford Galaxy.

Первую партию из почти 300 автомобилей, выпущенных специально для нас на заводе Ford в Елабуге, начали эксплуатировать ровно год назад. Особо критичных замечаний за этот период к машине нет. Да, была пара случаев — «жгли» сцепление, но это я отнесу скорее к нерадивости водителей, чем к проблемам автомобиля. А вот из-за отсутствия «запаски» и «докатки» пришлось даже завести шиномонтажную аварийную службу. В целом, по моему мнению, Ford Galaxy отлично подходит для оказания услуг в области пассажирских перевозок. Более того, рассчитываю, что сможем окупить автомобили за 3–4 года — и выйти тогда с ними по франчайзингу в регионы. Наши машины, уверен, до того времени сохранятся в идеальном рабочем состоянии.



Фото: Андрей Москаленко, ASAP

По крайней мере — в непродолжительных поездках по городу. Вот только, чтобы самостоятельно выбраться с «мест для поцелуев», необходимо просунуть руку в узкую щель между креслом второго ряда и боковой стойкой, да еще потянуть на себя рычаг складывания спинки. Не всем это может оказаться по силам. В этой ситуации лучше рассчитывать на галантность сидящих впереди.

Места в плечах достаточно на любом из пассажирских кресел. Сами сиденья расположены амфитеатром, тем самым не перекрывая водителю обзор сзади. Пространства над головой — с запасом даже на галерке. От подушки переднего сиденья до потолка — 1 056 мм, от подушки заднего — 1 022 мм, на третьем ряду — 975 мм «воздуха».

Легко справляемся и со спецзаказом «Детский сад на выезде». Задача: перевезти трех детей, да еще и каждого в собственном детском кресле. Решение элементарно: все три кресла второго ряда в Ford Galaxy оборудованы креплениями Isofix. Этим может похвастаться мало кто из конкурентов — седанов и компактвэнов, используемых в качестве такси: у большинства крепления Isofix предусмотрены только для двух крайних задних сидений.

Ну и, наконец, превращаем минивэн в грузовой фургон. За все 32 возможные трансформации «галактического салона» отвечает фирменная фордовская система горизонтального складывания Ford Flat System (FFS). Достаточно потянуть за красную стропо любого из кресел второго или третьего ряда — и оно легко сложится (подушка уйдет вниз, а спинка уложится вровень с полом).

Максимальный объем багажного отделения в семиместной конфигурации у Galaxy один из самых больших в классе — 435 литров. При сложенных сиденьях третьего ряда полезный объем для багажа при условии загрузки под крышу увеличивается до 1 260 литров, а если убрать и кресла второго ряда, то получаются внушительные 2 325 литра. Итоговая длина образовавшейся за считанные минуты погрузочной площадки составит 2 метра — от спинок передних сидений до крышки багажника. Расчетная грузоподъемность — около 700 кг. **БЖ**

ТЕХНИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДИЗЕЛЬНОГО FORD GALAXY

ТРАНСМИССИЯ	6МКПП	6АКПП
Тип и объем двигателя (куб. см)	2.0 Duratorq TDCi	
Мощность, л. с. (кВт)	140 (103)	
Крутящий момент (Нм)	320	
Разгон до 100 км/ч (сек.)	10,5	11,9
Максимальная скорость (км/ч)	193	190
Расход топлива: город / трасса / смешанный (л/100 км)	7,7 / 5 / 6	9,7 / 5,7 / 7,2
Габариты: длина / ширина / высота (мм)	4 920 / 2 154 / 1 709	
Диаметр разворота (м)	11,9	
Колесная база (мм)	2 850	
Дорожный просвет (мм)	153	
Масса: снаряженная / полная (кг)	1 807 / 2 505	1 825 / 2 505
Объем бензобака, л	70	

СТОИМОСТЬ ТЕХОБСЛУЖИВАНИЯ ДИЗЕЛЬНЫХ FORD GALAXY, РУБ.

СЕРВИСНЫЙ ИНТЕРВАЛ	НОВЫЙ АВТОМОБИЛЬ	СТАРШЕ ТРЕХ ЛЕТ
15 000 км или 1 год	12 500	10 500

СТОИМОСТЬ ДИЗЕЛЬНЫХ FORD GALAXY, РУБ.

ТРАНСМИССИЯ	КОМПЛЕКТАЦИЯ	
	TREND	GNIA
6МКПП	1 311 000	1 377 000
6АКПП	1 389 000	1 455 000

Деловые планы

Календарь наиболее важных для делового сообщества событий, выставок, форумов и конференций на зиму 2014/2015 года



Дата	Мероприятие	Организатор	Место проведения	Тематика, цель, участники	Сайт
16.12	Конференция «Комплаенс и антикоррупционная защита бизнеса»	РБК	Гостиница «Марriott Гранд», Москва, Тверская, д. 26/1	Прогнозы и перспективы развития комплаенс-систем, схемы антикоррупционной защиты бизнеса и примеры из международной и российской судебной практики	bc.rbc.ru/2014/complianceb
16.12	Семинар «NETWORKING: Как выстроить коммуникации со своими клиентами»	ГБУ «Малый бизнес Москвы»	Конференц-зал ЦРБ Сбербанка, Москва, Волгоградский пр-т, д. 4А	Как использовать нетворкинг для развития профессиональных компетенций бизнеса и какие существуют технические инструменты для развития взаимоотношений с клиентами	mbm.ru
17.12	Церемония вручения премии «Стартап года 2014»	Бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ при поддержке РБК	Технополис «Москва», Москва, Волгоградский пр-т, д. 42 к. 5	Премия «Стартап года» задумывалась как своего рода «Оскар» для стартапов. В 2014 году премия присуждается в шести номинациях: «Лучший hardware стартап», «Глобальный стартап», «Лучший социально значимый стартап», «Лучший финтех-стартап», «Команда года» и «Лучший интернет-стартап»	award.inc.hse.ru
17.12	Круглый стол «Россия в ВТО: два года участия»	Газета «Ведомости»	Центр международной торговли, Краснопресненская наб., д. 12	Признанные эксперты в области международной торговли, представители широкого круга отраслей и государственных регулирующих органов соберутся, чтобы обсудить итоги первых лет членства России в ВТО	vedomosti.ru/events/wto_14
17.12	Межотраслевая конференция «Открытый диалог с инвестором»	Международная гильдия финансистов	Конгресс-центр Правительства Москвы, Москва, Новый Арбат, д. 36/9	Развитие инфраструктуры в муниципалитетах: направление инвестиций, реновация объектов и памятников архитектуры, преобразование промышленных зон, строительство спортивной инфраструктуры в регионах	инфраструктура.рф
18.12	Семинар «Как бизнесу эффективно продвигаться в условиях глобального кризиса»	ГБУ «Малый бизнес Москвы»	Конференц-зал ЦРБ Сбербанка, Москва, Волгоградский пр-т, д.4А	Основные тенденции продвижения бизнеса в интернете, инструменты интернет-маркетинга, принципы создания эффективных интернет-сайтов и продвижения в поисковых системах и соцсетях	mbm.ru
22.12	Семинар «Эффективный подбор и расстановка кадров в малом бизнесе»	ГБУ «Малый бизнес Москвы»	Конференц-зал ЦРБ Сбербанка, Москва, Волгоградский пр-т, д.4А	Планирование расходов на персонал, практические инструменты подбора персонала, отличия результативности и эффективности работы персонала, варианты управления структурой ФОТ при небольшом штате	mbm.ru
14-16.01	Гайдаровский форум	РАНХиГС, Институт Гайдара, при поддержке фонда Егора Гайдара	РАНХиГС, г. Москва, проспект Вернадского, д. 82, стр.1	Форум — одно из крупнейших ежегодных научных событий международного уровня в России в области экономики, которое проводится с 2010 года. В этом году форум будет посвящен новому вектору взаимоотношений России и мира	www.gaidarforum.ru
28.01	Практикум «Большие продажи решений в сфере B2B»	Газета «Ведомости»	«Наш отель», Санкт-Петербург, 11 линия, д. 50	Практикум в сфере больших продаж, ориентированный на генеральных директоров, руководителей коммерческих отделов, директоров по продажам и менеджеров по продажам в сфере B2B	vedomosti.ru/events/1511/
4-5.02	Финал премии «Бизнес-успех»	ОПОРА РОССИИ и АСИ, при поддержке Общественной палаты РФ	Общественная палата РФ, Москва, Миусская пл., д. 7, стр. 1	Премия присуждается самым интересным предпринимательским проектам, реализуемым на малых территориях России. В числе номинаций этого года: «Молодежная премия», «Лучший проект в производственной сфере», «Лучший проект в сфере торговли/услуг», «Лучший проект в сфере электронной коммерции», «Лучший экспортный проект», «Народный предприниматель»	премиябизнесуспех.рф
20-21.02	Бизнес-форум «Стратегия голубого океана с Чаном Кимом»	ВВІ	Центр Международной торговли, Москва, Краснопресненская наб., д. 12	В рамках форума впервые в России выступит автор книги «Стратегия голубого океана» Чан Ким. Первые лица российских компаний расскажут о практике применения стратегии	bbi.club/kim/
6-7.02	Бизнес-клуб ВВCG	ВВCG	«Империал Парк Отель», Москва, поселение Первомайское, д. Рогозинино	Бизнес-клуб объединит глав федеральных и региональных продуктовых розничных сетей, владельцев продовольственных компаний, CEO ведущих FMCG-брендов и первых лиц ресторанных сетей и косметического ритейла. Цель — поиск новых решений для развития бизнеса в партнерстве друг с другом	b2bcg.ru

Конкурс «Я бизнесмен»

Призовой фонд — более полумиллиона рублей!

Реклама

Снимите 3-минутный видеоролик о своем бизнесе и станьте победителем в одной из номинаций

200 000 рублей
Победителю в номинации «Интернет-голосование»

300 000 рублей
Победителю в номинации «Выбор жюри»

Ценные подарки
Финалистам и победителям спецноминаций

Твой ролик!

Не забудьте произнести фразу «Я бизнесмен» в конце ролика

Шаг 1.

Снимите ролик про свой бизнес на любой гаджет или с помощью профессионалов

Шаг 2.

Загрузите видео в интернет и пришлите ссылку на сайт конкурса

Шаг 3.

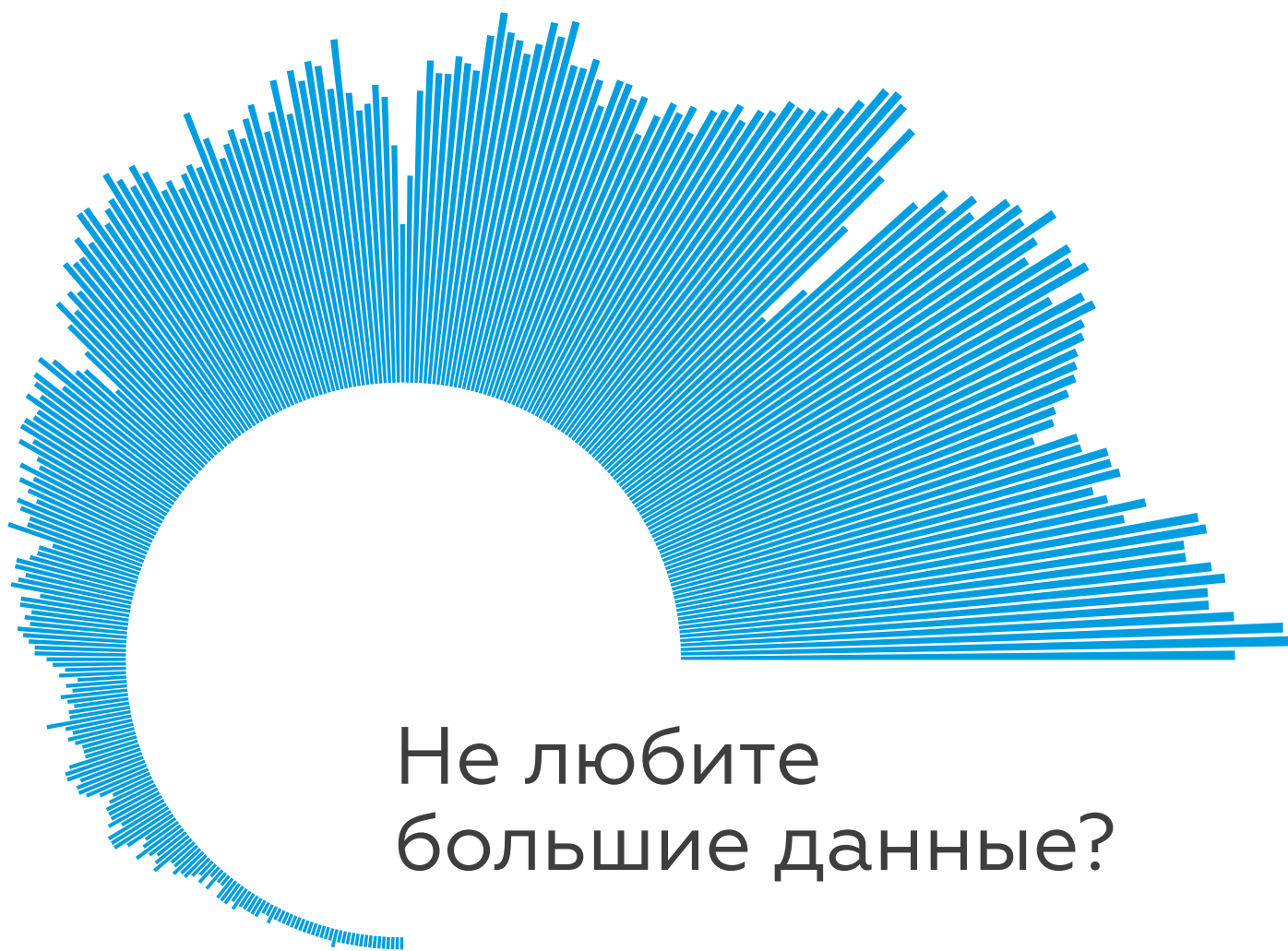
Приглашайте коллег, партнеров и друзей голосовать за вас

Шаг 4.

Выиграйте один из призов!

Размещение роликов и голосование – с 1 декабря 2014 года по 27 января 2015 года
Награждение победителей – 5 февраля 2015 года

Подробнее на kontur.ru/ib



Не любите
большие данные?

Вы не умеете
их готовить!