

БИЗНЕС журнал

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



ЗДРАВСТВУЙТЕ УДАЛЕННО!

Кто собирается
зарабатывать на
телемедицине

32



50
Региональный
спецпроект
Республика
Алтай

Бизнес-омбудсмен Борис Титов:
игра в защите

12

Китайские приключения
русских брендов

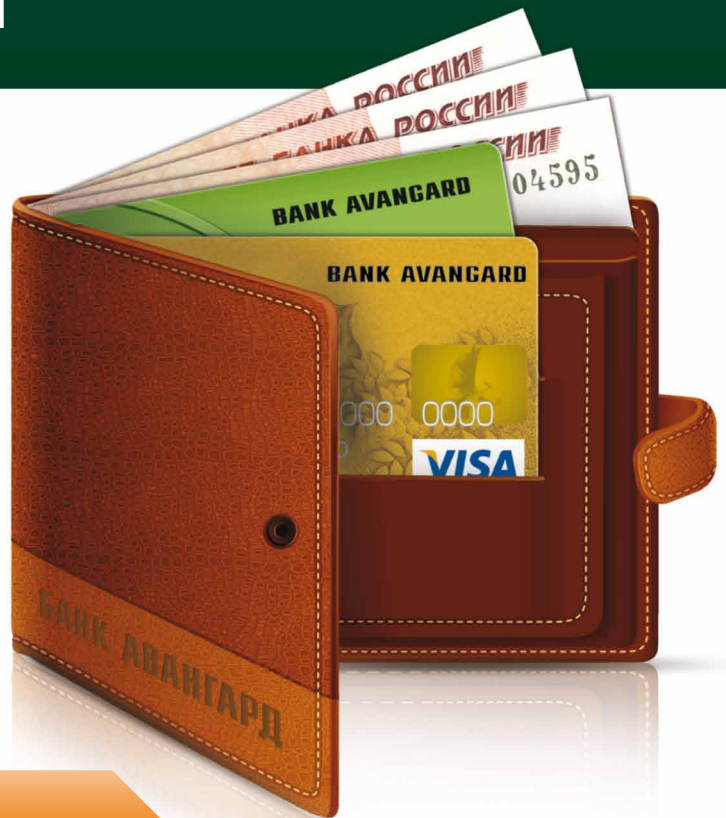
16

Российский игропром:
хиты на экспорт

28

ЗАРПЛАТНЫЙ ПРОЕКТ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

- **кредиты предприятию**
целевые в размере ФОТ, под 14% годовых в рублях без комиссий и без залога на срок до 25 дней
- **карты сотрудникам бесплатно**
международных платежных систем, кредитные и дебетовые, с логотипом предприятия
- **зачисление бесплатно**
мгновенно или в установленное руководством время
- **кредиты сотрудникам на спецусловиях**
потребительские на карты



ИНТЕРНЕТ-БАНК

Подключение и обслуживание – **бесплатно**



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



до 50 млн руб.
на срок до 65 дней
ставка от 14% годовых*



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



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

*В зависимости от срока кредитования: за 7 дней – 14% годовых, с 8 по 14 дней – 19% годовых, после 14 дней – 23% годовых. Размер и сроки предоставления кредитов на зарплату и овердрафтов – индивидуально.

**В зависимости от суммы и рыночных условий.

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

Более 300 офисов
в 75 городах

www.avangard.ru

БАНК АВАНГАРД

СЛОВЕСНАЯ ДЕВАЛЬВАЦИЯ

ДМИТРИЙ
ДЕНИСОВ



Во времена оны словом разрушали города, солдаты останавливали словом (справьтесь хоть по Ветхому Завету, хоть по томику Гумилева). А ныне — безмолвием пытаются справиться с кризисом. Прошла забавная информация: федеральные телеканалы получили сверху указание не использовать в своих сюжетах словосочетание «экономический кризис», дабы лишний раз не волновать аудиторию. Теленачалство информацию поторопилось опровергнуть. Но факты — упрямая штука: компания «Медialogия» все померила и установила, что в первой половине января на Первом канале, «России» и НТВ гадкое слово прорывалось в эфир не чаще пары раз за день. В основном же в ходу были эвфемизмы — «сложная экономическая ситуация» и «непростое для экономики страны время».

Что говорить, если даже давно ожидавшийся правительственный план, который был утвержден 27 января, оказался вовсе не «антикризисным», а «по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году»?

То, что российская власть верит в вескость слов, по-своему похвально. «Подавать сигналы» экономике, рынку, бизнесу давно стало у нее чем-то вроде спорта. Сложнее всего чиновникам делать это на международных форумах: приезжают, бывало, в Давос подать сигнал мировой закулисе, да ненароком взбудоражат собственное население.

Словесных интервенций сделано немало. Беда только в том, что сигналы хотя бы время от времени требуют подтверждений, а не обеспеченные поступками слова быстро девальвируются. Про это много говорил премьер-министр Дмитрий Медведев на январском Гайдаровском форуме. Например, так: «Девальвация обещаний о свободе предпринимательства в принципе хуже девальвации рубля». Красиво сказано, можно отливать в граните. Только жаль, что нет регулятора, который взялся бы поддерживать курсовую устойчивость чиновничьих слов. Между тем за последний год–два под бесконечные разговоры о новой модели роста, дерегулировании экономики и развитии малого и среднего бизнеса (сигналы, сигналы, сигналы!) у нас в стране произошло существенное ухудшение условий ведения бизнеса. По-новому

стали рассчитывать налог на имущество юрлиц — исходя из кадастровой стоимости и с запланированным повышением ставки. Правоохранителям вернули право возбуждать дела по налоговым преступлениям без участия налоговых органов. Ввели в Налоговый кодекс понятие торгового сбора, с которым для начала придется иметь дело предпринимателям Москвы, Санкт-Петербурга и Севастополя (когда-нибудь, видимо, затронет и остальных). Вволю постраждали бизнес повышением НДС и введением налога с продаж. Задрали ключевую ставку ЦБ до 17%, что практически привело к остановке кредитования бизнеса в стране. А вот из свежего, январского: Госдума одобрила в первом чтении законопроект о нежелательных иностранных организациях. Таковыми могут быть сочтены как общественные, так и коммерческие структуры, если они «являются одним из инструментов для ведения геополитической борьбы». Это, видимо, из серии «Наши рецепты повышения инвестиционной привлекательности».

Перечислять можно долго. Возникает только вопрос: как весь этот «фарш» повернуть назад?

Новый правительственный план по обеспечению устойчивого развития экономики (он же — как бы антикризисный) оказался очень предсказуемым. Видимо, как генералы всегда готовятся к прошлой войне, так и правительства готовятся отражать прошлые кризисы. Государство будет докапитализировать банки, помогать госкомпаниям, оборонке, сельскому хозяйству и системообразующим организациям. Будет выполнять социальные обязательства.

Остальных просят особо не беспокоиться. (Мимоходом замечу, что многие «антикризисные средства» из этого плана стоило начать применять еще в «мирное» время.)

Малый и средний бизнес в нашей стране давно привык: все планы спасения могут быть только индивидуальными, помощи ждать неоткуда. Именно поэтому он не боится слова «кризис». И активно употребляет его применительно к экономической ситуации весь последний год, обсуждая антикризисные стратегии. А вслед за ним — и мы. В этом номере «Бизнес-журнала», кстати, слово «кризис» использовано 64 раза. Не специально — просто жизнь такая.

БЖ

Содержание

6 ДЛЯ СРАВНЕНИЯ

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

ОБЛАКО МНЕНИЙ

10 КЛОЧКИ И ЗАКОУЛОЧКИ

Как российскую экономическую повестку обсуждали на двух форумах, в Думе, конгрессе США и кулуарах.

ПЕРСОНА

12 «ДВИГАТЕЛЕМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА ДОЛЖЕН СТАТЬ МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС»

Бизнес-омбудсмен Борис Титов — о том, почему система защиты прав предпринимателей в России не срабатывает в штатном режиме и чем лично он может помочь российскому бизнесу.



ЭКСПОРТНОЕ ОРИЕНТИРОВАНИЕ

16 ЗА КИТАЙСКОЙ СТЕНОЙ

Российский бизнес привык воспринимать Китай как «всемирную мастерскую», принимающую любые заказы на производство и нуждающуюся в огромном количестве сырья и материалов. И мало кто думает о Поднебесной как о практически безразмерном потребительском рынке. Кто они — российские герои несырьевого экспорта в Китай?

РЫНКИ

22 ДОКАТИЛИСЬ

В 2015 году российский авторынок может сократиться почти на четверть. Как его участники готовятся к трудным временам?

28 РОСИГРОЭКСПОРТ

У игрового рынка особое очарование: он чрезвычайно кризисоустойчив. Даже небольшая команда разработчиков



здесь может почувствовать себя глобальным игроком. Способны ли российские игровые разработчики поставлять на мировой рынок хиты?

Ч-ФАКТОР

44 БРЕНДЫ АТАКУЮТ

В парфюмерно-косметический бизнес предприниматель Андрей Трубников пришел в начале



2000-х со стартовым капиталом всего в \$5 тыс. В 2013 году его компания вышла на оборот в 4 млрд рублей и чистую прибыль в 282 миллиона. Флагманские бренды Трубникова почти нигде не рекламируются, но удивительным образом у многих на слуху — «Бабушка Агафья» и «Натура Сиберика».

ИНВЕСТИЦИИ

61 ПУТЬ ДЖЕДАЯ

Поиск инвестиций — настоящий «джедай-бизнес», требующий

от стартапера особых навыков. И если вы, презентуя проект, не понимаете, что происходит в это время в голове потенциального инвестора, то грош цена вам и вашему стартапу.



ТЕХНОДРОМ ТЕЛЕМЕДИЦИНА

32 ЗДРАВСТВУЙТЕ УДАЛЕННО!

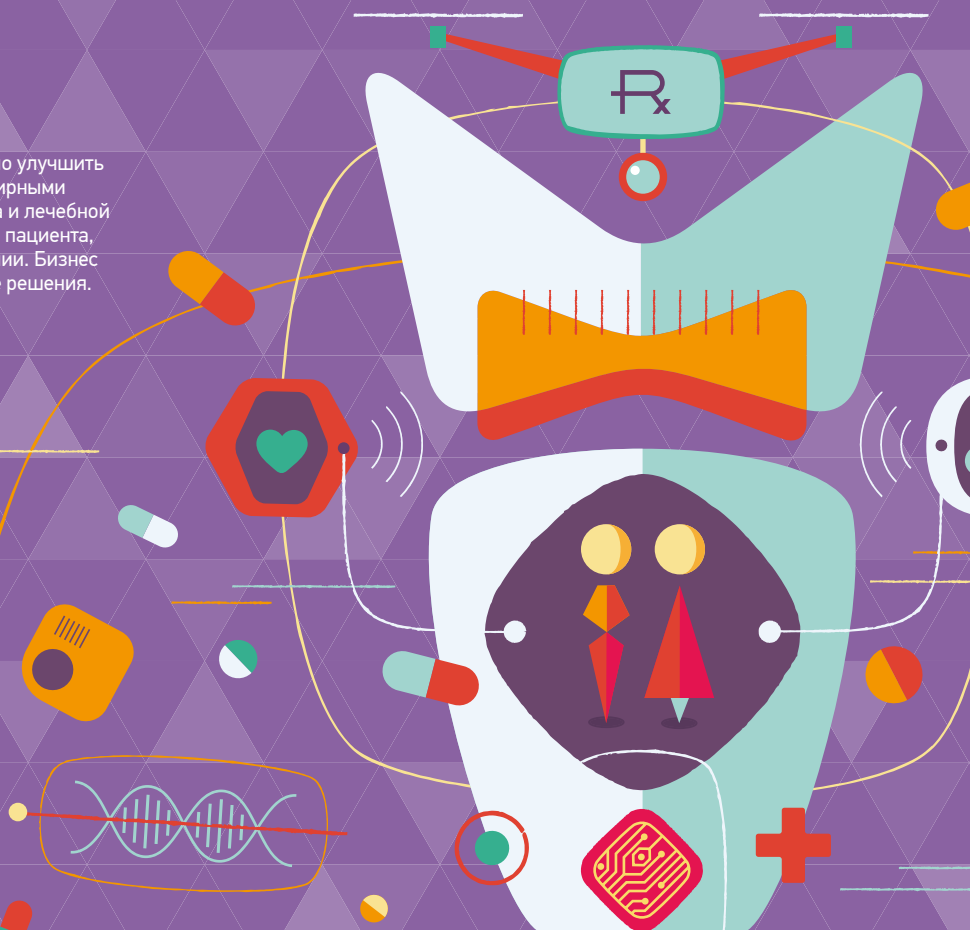
Развитие удаленной медицины способно радикально улучшить систему здравоохранения в России — стране с обширными пространствами и вечным дефицитом медперсонала и лечебной инфраструктуры. Эффективно мониторить состояние пациента, ставить диагноз и даже лечить можно и на расстоянии. Бизнес уже готов предлагать работающие технологические решения.

38 ЛАЙК НА ЗДОРОВЬЕ

Основатель проекта «Доктор на работе» Станислав Сажин объединил в специальную социальную сеть 350 тыс. врачей. Монетизировать телемедицинские сервисы, рассчитанные на миллионы пользователей, можно уже сегодня.

40 ЛЕГКО НА СЕРДЦЕ

Российский стартап Cardiwear надеется занять нишу гаджетов для кардиопациентов. Его основатели разработали миниатюрный нательный электрокардиограф, который позволяет постоянно следить за работой сердца.





РЕГИОН КРУПНЫМ ПЛАНОМ РЕСПУБЛИКА АЛТАЙ

50 КУРОРТНЫЕ УСЛОВИЯ

Республика Алтай пребывает в тени своего более крупного и богатого «почти однофамильца» — Алтайского края. В этом небольшом горном регионе нет ни крупных добывающих или обрабатывающих предприятий, ни энергогенерирующих мощностей. Зато на 215 тыс. местного населения приходится в год 1,5 млн туристов. За счет чего региону удастся монетизировать местные пейзажи?

МЕНЕДЖМЕНТ

64 ТРЕНАЖЕР ОТ КАМПРАДА

Бизнес-консультант Владимир Савостьянов — о том, как «прокачать» свои маркетинговые способности, используя магазины IKEA не по назначению, а в качестве бизнес-тренажера.

КАДРЫ

66 ЗНАКОМЫЕ МОТИВЫ

В кризис даже самые щедрые работодатели, всегда поразившие конкурентов объемом компенсационного пакета своих сотрудников, желают добиваться лояльности и высокой мотивированности персонала за меньшие деньги. Какие инструменты из разряда «дешево и сердито» есть в арсенале современного кадровика?

НЕДВИЖИМОСТЬ

70 ОФИС И ПУСТОТА

Офисный рынок — самый уязвимый сегмент коммерческой недвижимости: кризис бьет

по нему в первую очередь и даже с упреждением. Зато для арендаторов не найти лучшего времени, чтобы усадить собственника помещения за стол переговоров для пересмотра ставок. Какие аргументы предъявлять?

АЛЬТЕРНАТИВЫ

79 ТЕОРИЯ УЖЕСТОЧЕНИЯ КРИЗИСА

«Знаток» Анатолий Вассерман, поразмыслив над монетарной политикой, приходит к выводу: высокой учетной ставкой инфляции не удержать. Подняв в декабре ставку до 17%, Центробанк на самом деле лишь гарантирует: инфляция вскоре эту ставку превысит.



ЛЕКТОРИЙ

56 КОМАНДНОГО ДУХА ВЫЗЫВАЛИ?

В бизнесе часто неправильно употребляют слово «команда», имея в виду «коллектив». О том, почему эти слова нельзя использовать как синонимы, — в открытой лекции профессора Александры Кочетковой.



АВТОДЕЛО

74 ПРЫЖКИ ЧЕРЕЗ ПРОСТРАНСТВА

Минивэн Citroen Jumpy Multispace появился на российском рынке лишь в прошлом году. «Бизнес-журналу» не пришлось долго думать, куда пристроить полученный для бизнес-тест-драйва пассажирский экземпляр: «новичок» был решительно отправлен поработать в трансфер-службу отеля.



Обложка федерального выпуска «Бизнес-журнала» оформлена московской дизайн-студией NINGEN, которая специализируется на создании информационных продуктов, предметном дизайне и сопровождении производства от замысла к воплощению.



Издается с 2002 года
Удостаивался 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 Рошинский проезд, д. 8

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

Генеральный директор: Юрий Калашнов

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 / mar@b-mag.ru

Художник: Андрей Рубецкой

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

Фотографы: Андрей Ильин, Николай Салов

Верстка: Ирина Вакштгейн, 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 возможно только с письменного согласия издателя

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

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

Для лиц старше 16 лет / Цена свободная

Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»

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



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

Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: ЗАО «Бизнес журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Санкт-Петербург*	Санкт-Петербургский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 78 — 01634 от 28.10.2014	Дмитрий Денисов	ЗАО «Бизнес журнал»	Москва, ул. Тверская, д. 7
■ Республика Башкортостан*	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симяхин	ООО «Аллея»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Алтайский край*	Алтайский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 22 — 00514 от 22.08.2014	Дмитрий Денисов	ЗАО «Бизнес журнал»	Москва, ул. Тверская, д. 7
■ Краснодарский край*	Краснодарский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 23 — 01353 от 22.08.2014	Борис Зубов	ООО «НьюМэн»	Краснодар, ул. Московская, 59/1
■ Пермский край*	Пермский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 59 — 00963 от 19.09.2014	Олеся Бояршинова	ООО «Бизнес-журнал Пермь»	Пермь, ул. Монастырская, 14
■ Белгородская область*	Белгородский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 31 — 00198 от 16.09.2014	Полина Голева	ООО «Журнал»	Старый Оскол, м-н Ольминского, 12
■ Воронежская область	Воронежский бизнес-журнал**	ПИ № ТУ 36 — 00462 от 09.12.2014	Людмила Стрельцова	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Иркутская область*	Иркутский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 38 — 00783 от 30.10.2014	Ольга Брайт	ООО «ПромоЛаб»	Иркутск, ул. Советская, 128
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Алексей Урусов	ООО «Аг-во КП -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Кострома Бизнес Медиа»	Кострома, ул. Ленина, 5а
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Толубев	ООО «РЕГИОН-ПРЕСС»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Евгений Мануйлов	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Саратовская область*	Саратовский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 64 — 00479 от 20.08.2014	Александр Зерфин	ООО «Собственность»	Саратов, ул. Зарубина, 53/57
■ Томская область*	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий 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 феврале в регионе распространяется федеральная версия «Бизнес-журнала»

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

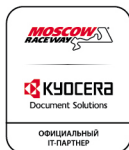
ЭФФЕКТИВНОСТЬ В ОФИСЕ ДЛЯ ПОБЕД НА ТРЕКЕ



**ВПЕРЕДИ 227 КРУГОВ ГОНОЧНОГО
СЕЗОНА. ПОЗАДИ ТЫСЯЧИ СТРАНИЦ
ПОДГОТОВКИ.**

2270 поворотов. 227 кругов борьбы в гонках. 144 участника. 9 победителей – это то, что увидят зрители в новом гоночном сезоне на автодроме Moscow Raceway. Сотни тысяч документов, распечатанных на принтерах и МФУ KYOCERA Document Solutions в процессе подготовки к сезону, – это то, что останется за кадром, но без чего праздник автоспорта был бы невозможен.

**Для получения подробной информации, посетите наш сайт в Интернете: www.kyoceradocumentsolutions.com
KYOCERA Document Solutions Russia – Тел.: +7 (495) 741 00 04 – www.kyoceradocumentsolutions.ru
KYOCERA Document Solutions Inc. – www.kyoceradocumentsolutions.com**



KYOCERA
Document Solutions

ЧИСТАЯ ПРОДАЖА ВАЛЮТЫ ЦЕНТРОБАНКОМ РФ

2014 ГОД

\$78,92 млрд
€5,65 млрд

2013 ГОД

\$24,26 млрд
€2,05 млрд

В прошлом году Банк России значительно увеличил продажу валюты в целях стабилизации курса рубля. Долларовые продажи регулятора выросли в 3,1 раза, продажи евро — в 2,6 раза. Максимальный объем валютных интервенций ЦБ РФ совершил в октябре, продав \$27,2 млрд и €1,6 млрд. Впрочем, и такие существенные продажи валюты не помогли избежать стремительной девальвации рубля.

ЦЕНЫ НА ПРОДОВОЛЬСТВИЕ В 2014 ГОДУ

РОССИЯ

+16,7%

СТРАНЫ
ЕВРОСОЮЗА

-1,0%

«Рекордсменом» в 2014 году в России стали фрукты, подорожавшие на 23,7%. Мясо и мясные изделия поднялись в цене на 19,7%, овощи — на 18,7%. Рост цен, сообщило ведомство, привел к рекордному количеству жалоб в Федеральную антимонопольную службу. Наибольшее количество обращений было по поводу подорожания молока и молочных изделий, гречки и овощей.

ИНДЕКС ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СВОБОДЫ — 2015

142-Е МЕСТО КОМОРСКИЕ ОСТРОВА

143-Е МЕСТО РОССИЯ

144-Е МЕСТО ГВИНЕЯ

(ПО ВЕРСИИ HERITAGE FOUNDATION И THE WALL STREET JOURNAL)

Россия немного ухудшила свои позиции в индексе по сравнению с прошлым годом, когда она занимала 140-ю строчку рейтинга. Как отмечают его авторы, положение России улучшилось по половине из десяти направлений, преимущественно в отношении свободы предпринимательства. В то же время произошло значительное ухудшение ситуации в части финансовой свободы и защиты прав собственности, что повлияло на итоговый результат рейтинга. За максимум рейтинга принимается 100 баллов, что означает идеальные условия для ведения бизнеса. Россия входит в группу стран со значениями от 50 до 59,9 пункта — «преимущественно несвободные страны».

БОРЬБА С КРИЗИСОМ

1,3 трлн р

ЗАПРОСИЛА «РОСНЕФТЬ» ИЗ ФОНДА
НАЦИОНАЛЬНОГО БЛАГОСОСТОЯНИЯ

2,3 трлн р

ОБЪЕМ ПЛАНИРУЕМЫХ РАСХОДОВ В РАМКАХ
АНТИКРИЗИСНОГО ПЛАНА ПРАВИТЕЛЬСТВА

Крупнейшая международная строительная выставка Северо-Запада России

18–21 марта 2015

Место проведения:

Санкт-Петербург,
КВЦ «ЭКСПОФОРУМ»

Получите электронный билет:

www.interstroyexpo.com

В рамках выставки:



Международный
конгресс
по строительству

Генеральный
информационный партнер:



Медиа-партнер:



Ведущий
интернет-партнер:



Ведущий отраслевой партнер:



Стратегический
партнер:



При поддержке:



Организаторы:



Реклама

Информационный
партнер:



ВВП В 2013 ГОДУ

\$2,09 ТРЛН

РОССИЯ, #8 В МИРЕ

\$2,05 ТРЛН

ШТАТ КАЛИФОРНИЯ (США), #9 В МИРЕ (ЕСЛИ БЫ УЧАСТВОВАЛ В РЕЙТИНГЕ СТРАН)

ДОЛЯ ГРАЖДАН, СТАНОВЯЩИХСЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ

Россия	5%
Япония, Дания, Бельгия, Германия	5%
Великобритания	7%
Италия	3%
Латинская Америка	20%
Уганда	30%

Авторы совместного доклада Global Entrepreneurship Monitor и World Economic Forum делают вывод: чем выше уровень экономического развития у страны, тем меньшая доля граждан стремится заниматься бизнесом, и наоборот. Высокий уровень жизни, стабильность и возможность найти высокооплачиваемую работу, свойственные развитым экономикам, меньше способствуют возникновению желания начать собственное дело. Важно и то, что в развитой экономике для предпринимательской деятельности требуются более изощренные навыки и глубокие знания в выбранной сфере.

ОБЪЕМ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ

2014 ГОД	1,7 трлн р
2013 ГОД	1,3 трлн р

По информации коллекторского агентства «Секвойя Кредит Консолидейшн», рост ипотечного кредитования за год составил 30%, что значительно больше, чем, к примеру, в сегменте розничного кредитования физических лиц (14%). Однако растет и просрочка ипотечных кредитов. По данным агентства, на 1 января 2015-го она достигла уже 48 млрд рублей, что превышает прошлогодний показатель на 19%. Резкий рост просрочки начался с наступлением четвертого квартала. В октябре она увеличилась по отношению к предыдущему месяцу на 4,5%, в декабре — более чем на 5%. Эксперты ожидают, что в первом полугодии просрочка продолжит расти, а во втором показатель несколько стабилизируется.

ВНЕШНЕТОРГОВЫЙ ОБОРОТ РОССИИ В 2014 ГОДУ

С КИТАЕМ	\$88,1 МЛРД
С НИДЕРЛАНДАМИ	\$73,9 МЛРД
С США	\$29,3 МЛРД

Внешнеторговый оборот России в 2014 году снизился на 5,7% по отношению к 2013-му и составил, по предварительной оценке Минэкономразвития, \$793,9 млрд. Основным торговым партнером России остается Китай, товарооборот с которым уменьшился незначительно — на 0,8%. Наиболее заметно сократилась торговля с европейскими странами и СНГ (на 12,6%) — причем в последнем случае преимущественно за счет Украины, товарооборот с которой упал на 28,8%. Объемы торговли с Великобританией стали меньше на 19,6%, с Францией — на 16,7%.

ЗАЧЕМ НАМ ВЫСТАВКА ПРО **ВЕНДИНГ?**



ДЛЯ УДОБСТВА, ДЛЯ ЧЕГО ЖЕ ЕЩЕ !

ТРИ ДНЯ, ЧТОБЫ ВЫБРАТЬ ЛУЧШЕЕ, ОБСУДИТЬ ГЛАВНОЕ,

ПОЛУЧИТЬ ЖЕЛАЕМОЕ И РАЗВИВАТЬСЯ ДАЛЬШЕ!



VendExpo - международная специализированная выставка вендинговых технологий, оборудования, автоматизированного сервиса. Главное событие в сфере автоматизированной торговли России.

V E N D E X P O
WWW.VENDINGEXPO.RU

11-13 марта 2015 года
Москва, ЦВК «Экспоцентр»

Реклама

Организатор



Член EVA



Соорганизатор



Под патронатом



При поддержке



Генеральный медиа-партнер



Информационные партнеры



КЛОЧКИ И ЗАКОУЛОЧКИ

КАК РОССИЙСКУЮ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ПОВЕСТКУ ОБСУЖДАЛИ НА ДВУХ ФОРУМАХ, В ДУМЕ, КОНГРЕССЕ США И КУЛУАРАХ

СЕРГЕЙ ШАТАЛОВ, ЗАММИНИСТРА ФИНАНСОВ РФ, В ИНТЕРВЬЮ ГАЗЕТЕ «ВЕДОМОСТИ», 12.01.2015

Тезис о том, что низкие налоги лучше высоких, в правительстве не оспаривается; я не знаю ни одного убежденного сторонника повышения налогов. К сожалению, реальность не всегда совпадает с ожиданиями. В таких случаях приходится принимать трудные и непопулярные решения и брать за них ответственность

ГОС-КОМПАНИИ

ВЛАДИМИР ЯКУНИН, ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД», О ТРЕБОВАНИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РАСКРЫВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О ДОХОДАХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ГОСКОМПАНИЙ, В ИНТЕРВЬЮ ТЕЛЕКАНАЛУ «РОССИЯ 24», 15.01.2015

Моя позиция: это неправомерное вмешательство в мою личную жизнь. Есть два варианта: либо я подчиняюсь, либо говорю, что меня это не устраивает, пишу заявление и ухожу в частный бизнес... Но я терпеть не могу, когда копаются в чужом белье. Объективный общественный контроль у нас заменяется копанием в белье некоторых неудовлетворенных персонажей

АНДРЕЙ БЕЛЫХ, РУКОВОДИТЕЛЬ ДИРЕКЦИИ БАНКА «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ», 15.01.2015

Предлагаю перейти к честности, нравственности и открытости — это будет адекватным ответом кризису... Нужно подумать о большей открытости банков

БЕЗРАБОТИЦА

ДМИТРИЙ ПЕСКОВ, ДИРЕКТОР НАПРАВЛЕНИЯ «МОЛОДЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЫ» АСИ, 15.01.2015

В России есть колоссальный опыт маскировки безработицы и перехода людей в теневой сектор экономики. Поэтому по статистике у нас всего один миллион безработных... Производство нормативно-правовых актов — мощный фактор наращивания искусственной занятости. Как только государство снимает нормативные обременения, которые оно само создало, люди, обслуживающие их, становятся ненужными

АРКАДИЙ ДВОРКОВИЧ, ВИЦЕ-ПРЕМЬЕР ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ, О ПОВЫШЕНИИ ЦЕН НА ПРОДУКТЫ, НА ЗАСЕДАНИИ ФРАКЦИИ «ЕДИНОЙ РОССИИ» В ГОСДУМЕ, 19.01.2015

[Цены] можно заморозить, но потом не кричите, что дефицит гречки. Когда какого-то товара в полтора–два раза меньше, чем было прежде, цены оставаться прежними не могут. Можно возмущаться, можно покупать гречку за рубежом, но в том же Китае цены уже в два раза выше, чем выросшие цены у нас

ИНФЛЯЦИЯ

АНДРЕЙ МАКАРОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ГОСДУМЫ ПО БЮДЖЕТУ И НАЛОГАМ, ОБ УСИЛИЯХ ПРАВИТЕЛЬСТВА ПО ПРЕОДОЛЕНИЮ КРИЗИСА, 14.01.2015 ГФ

Возникает ощущение, что дорожных карт уже гораздо больше, чем рублей в бюджете

БАРАК ОБАМА, ПРЕЗИДЕНТ США, ОБ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЯХ ПРОТИВ РОССИИ, В ХОДЕ ЕЖЕГОДНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ «О ПОЛОЖЕНИИ СТРАНЫ» ПЕРЕД КОНГРЕССОМ США, 21.01.2015

Некоторые подумали, что агрессия Путина была мастерской демонстрацией стратегии и силы. Что ж, сегодня именно Америка стоит, крепкая и единая с нашими союзниками, — в то время как Россия изолирована, а ее экономика разорвана на клочки

МИХАИЛ ЕМЕЛЬЯНОВ, ЗАМГЛАВЫ ФРАКЦИИ «СПРАВЕДЛИВОЙ РОССИИ» В ГОСДУМЕ, КОММЕНТИРУЯ ЗАЯВЛЕНИЕ БАРАКА ОБАМЫ В КОНГРЕССЕ США, 21.01.2015

Президент США лукавит, заявляя, что порвал российскую экономику в клочья. Обама выдает желаемое за действительное. Да, наша экономика переживает трудные времена, но ситуация не столь критична. У нас большие золотовалютные резервы, низкий корпоративный долг, стабильное положение крупнейших системообразующих компаний

КРИЗИС

АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ

ИГОРЬ ШУВАЛОВ, ВИЦЕ-ПРЕМЬЕР ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ, ВЫСТУПАЯ НА ФОРУМЕ В ДАВОСЕ, 26.01.2015

Внешне мы проявления наблюдаем такие, как будто бы это мягче, чем в 2008–2009 годах. Но это только кажущаяся легкость: на самом деле по глубине и по сложности, мне представляется, мы уже год находимся в состоянии, когда мы входим в более затяжной и сложный кризис

ВЛАДИМИР МАУ, РЕКТОР РАНХиГС, 14.01.2015 ГФ

Мы проходим через длинный кризис, турбулентное десятилетие. Это период неопределенности и период, когда происходит поиск эффективных решений

МАЛЫЙ БИЗНЕС

СЕРГЕЙ СМИРНОВ, ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ГУ-ВШЭ, ОБ АНТИКРИЗИСНОМ ПЛАНЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА, 19.01.2015

Малый бизнес нужно стимулировать, когда страна находится на подъеме. А когда экономика страны в стадии рецессии, то я абсолютно не уверен, что народ радостно, под флагами «Дашь малый бизнес!» ринется покупать патенты, платить налоги — даже при всех упрощенных системах. Потому что, я так подозреваю, спрос на услуги малого бизнеса в ближайшее время как минимум не увеличится

ТАТЬЯНА ГОЛИКОВА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СЧЕТНОЙ ПАЛАТЫ РФ, 14.01.2015 ГФ

В первом квартале 2015 года необходимо разъяснять населению и предпринимателям, какие сферы жизнедеятельности страны будут поддерживаться государством

ГЕРМАН ГРЕФ, ГЛАВА СБЕРБАНКА, О ДЕНЬГАХ ИЗ РЕЗЕРВНОГО ФОНДА И ФНБ, 14.01.2015 ГФ

Если тратить экономно, то при нынешнем уровне цен можно потратить средства всех фондов за полтора–три года

ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ, О НАЛОГООБЛОЖЕНИИ МАЛОГО БИЗНЕСА, 14.11.2014 ГФ

Надо, чтобы и малый бизнес выполнял свою часть социального контракта, вносил свой вклад в копилку национального богатства, платил налоги, не использовал сомнительных схем оптимизации, помогал решать задачи местного значения

ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ, 14.01.2015 ГФ

Наша цель — не «заливать» кризис деньгами: это бесполезно, мы с вами понимаем. Наша цель — «раскрепостить» предпринимательскую инициативу, снизить избыточное административное и правоохранительное давление, сделать юридическую защиту действительно настоящей защитой... Девальвация слов и обещаний о свободе предпринимательства хуже девальвации рубля

Знаком ГФ помечены цитаты из выступлений на Гайдаровском форуме, организатором которого выступила Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

БОРИС ТИТОВ:

«ДВИГАТЕЛЕМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА ДОЛЖЕН СТАТЬ МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС»

— Как, на ваш взгляд, изменился предпринимательский климат в России за те без малого три года, что вы занимаете пост бизнес-омбудсмена?

— Подвижки в плане удобства ведения бизнеса за это время наметились серьезные, и это подтверждается таким объективным показателем, как рейтинг Всемирного банка Doing Business, в котором позиции России серьезно улучшились в последние два года¹. Есть позитивные изменения, касающиеся безопасности ведения бизнеса. Как это ни парадоксально, но наши опросы предпринимателей в последнее время показывают некоторое снижение уровня коррупции. Немалого, но тенденция к уменьшению все-таки есть. А вот с выгодностью ведения бизнеса, как говорится, воз и ныне там. Высокие налоги, тарифы, кредитные ставки — все это делает издержки российских предпринимателей такими, что во многих отраслях бизнес ведется на грани рентабельности. Поэтому большинство наших инициатив сейчас направлено в том числе и на снижение издержек бизнеса.

— А теперь на это накладываются еще и геополитика и кризисные явления в российской экономике.

— Разумеется, санкции Запада в отношении нашей страны, политика Центробанка, обвал курса рубля и цен на нефть — все это не способствует спокойному ведению бизнеса. Деньги любят тишину. Увы, сейчас мы видим, что политические соображения во всем мире возобладали над экономическими.

¹ Место РФ в общем рейтинге стран с точки зрения легкости ведения бизнеса: 2013 год — 112-е, 2014 — 92-е, 2015 — 62-е.

Необходимость в разного рода уполномоченных возникает в системах, которые сбоят. И в этом смысле само появление института Уполномоченного при Президенте РФ по защите прав предпринимателей в 2012 году стало признанием властями того факта, что в «штатном режиме» система не может обеспечить соблюдение их прав. Российский бизнес-омбудсмен **Борис Титов** рассказал «Бизнес-журналу» о том, что волнует предпринимателей в России сейчас больше всего и чем он им может помочь.

Из-за санкций российскому бизнесу фактически закрыта кредитная линия в странах Евросоюза и США. Поиск альтернативных источников финансирования требует времени. Поэтому наша принципиальная позиция такова: источником ликвидности для экономики должен стать Центробанк. При этом вливание денег не приведет к большой инфляции, если их пускать не на потребление (путем увеличения дотаций населению и повышения зарплат госсектору), а на инвестиции в производство.



БОРИС ТИТОВ

Родился 24 декабря 1960 года в Москве.

В 1983 году окончил экономический факультет МГИМО по специальности «экономист-международник».

В разное время возглавлял компании Solvalub, «Интерхимпром», «Азот», «Абрау-Дюрсо». Входил в бюро правления Российского союза промышленников и предпринимателей, работал в Общественной палате РФ, был председателем Общероссийской общественной организации «Деловая Россия». С июня 2012 года — Уполномоченный при Президенте РФ по защите прав предпринимателей.

Ослабление рубля — в каком-то смысле даже позитивное событие для бизнеса. Да, импортеры столкнулись с трудностями, зато открылись широкие перспективы для развития импортозамещающих производств, особенно в продовольственной сфере. Однако повышение ключевой ставки Центробанком сделало эти перспективы туманными. Банки уже начали пересмотр ставок по кредитам, причем это касается в том числе уже выданных кредитов. И новые ставки доходят до заоблачных величин — 24, 30 и даже 36 процентов годовых. При такой цене денег ведение бизнеса становится слабо рентабельным, а конкурентоспособность продукции будет падать.

Мы считаем, что ставку ЦБ нужно безусловно понижать, желательно до исходного значения в 8,25%. Понятно, что делать это следует после того, как на каких-то уровнях стабилизируются цены на нефть и курс рубля. Делать постепенно и гласно, публикуя планируемый график понижения ставки. Но делать нужно обязательно. Собственно говоря, за это выступает уже почти весь экономический блок правительства (за исключением финансовых властей) и все, кто сколько-нибудь разбирается в экономике.

— *Какие права предпринимателей в нашей стране больше всего нуждаются в защите? Что говорит статистика обращений к вам?*

— За два года я получил в общей сложности почти десять тысяч обращений, то есть примерно по пять тысяч в год. Более 60% из них — от субъектов малого бизнеса, что вполне объяснимо: у небольших предприятий часто не хватает ресурсов, чтобы отстаивать свои права самостоятельно, в отличие от крупного бизнеса.

Сферы деятельности заявителей затрагивают буквально все отрасли экономики. Поэтому нам даже пришлось ввести институт общественных омбудсменов при бизнес-омбудсмене. Их у нас более тридцати, и каждый — специалист в какой-либо конкретной области: в пожарной безопасности, таможенном праве, экологии, транспорте, торговле и так далее.

Самая острая проблема на данный момент — проверки со стороны контрольных и надзорных организаций. Каждый третий заявитель обращается к нам именно по этому поводу. Это очень запутанная сфера: здесь часто приходится сталкиваться с тем, что требования различных ведомств к бизнесу

взаимно исключают друг друга или сильно устарели, а исчерпывающего списка требований к предпринимателю попросту нет. Что хуже всего, система контрольно-надзорных органов в России изначально нацелена не на профилактику нарушений, а на наказание предпринимателей. При этом размер штрафов никак не учитывает масштаба бизнеса, из-за чего малые предприятия при наложении штрафа часто оказываются на грани закрытия. Кроме единого электронного реестра проверок, закон о котором уже принят², мы подготовили целый пакет предложений в этой сфере. Помимо прочего, предлагаем дифференцировать штрафы для разных по объему бизнеса компаний и ввести мораторий на проверки новых компаний, за исключением предприятий, где риски для окружающей среды и жизни людей особенно велики. Много обращений также по земельным вопросам, налогам, строительству, ЖКХ, экологии. Около 10% из них имеют причиной необоснованное уголовное преследование. Эта доля не так велика, как можно было бы подумать, однако каждое из них для нас — реальный вызов; с такими обращениями сложнее всего работать. Поэтому здесь мы особенно стараемся искать системные решения.

— *А можете ли вы влиять на ситуацию системно?*

— В этом смысле наш главный инструмент — ежегодный доклад президенту. Первый доклад я представил Владимиру Путину в мае прошлого года. По его результатам подписано более 40 поручений председателю правительства и его заместителям. Кроме того, в Государственной Думе создана межфракционная депутатская группа по защите прав предпринимателей, благодаря которой мы можем облекать наши инициативы в конкретные законопроекты.

— *Декабрьское послание президента Федеральному Собранию изобиловало приятными новостями для предпринимательского сообщества: надзорные и налоговые каникулы, новая индустриализация... Большинство из них — это ведь ваши предложения. Насколько все это можно реализовать? Какие инициативы у вас еще на подходе?*

— Действительно, в экономическую часть президентского послания (а она, как признают все, была основной) вошли многие разработанные нами предложения. Большая их часть была сформулирована и изложена в моем докладе президенту. Мы, безусловно, очень счастливы и горды тем, что наши усилия получили столь мощную политическую поддержку и будут реализованы. Оставаться на таком высоком уровне аналитической и экспертной работы непросто, но мы обязаны это делать.

2 В конце 2014 года закон № 294-ФЗ был дополнен статьей 133 «Единый реестр проверок», предусматривающей поэтапное введение в действие системы учета плановых и внеплановых проверок юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в едином реестре. С 1 июля 2015 года начнет действовать учет федеральных проверок, с 1 июля 2016 года — регионального надзора, с 1 января 2017 года — муниципальных проверок. Оператором единого реестра проверок назначена Генеральная прокуратура РФ. Сведения о результатах контрольных мероприятий будут открыты и доступны онлайн.

Что до новых инициатив, то они, безусловно, есть. Скоро будет подготовлен новый ежегодный доклад. Но в сложившихся условиях мы приняли решение совместно с «Деловой Россией» создать антикризисный штаб, который в режиме нон-стоп мониторит ситуацию с бизнесом и готовит предложения для правительства в самых разных областях — от денежно-кредитной политики до регулирования торговых сетей.

— *Власть декларирует, что малый и средний бизнес государству важен и нужен, но одновременно легко поступает его интересами. При этом традиционно демонстрирует трепетное отношение к бизнесу сверхкрупному. Почему? Что, на ваш взгляд, следует делать для развития МСБ?*

— Это чисто управленческие моменты. Чиновникам гораздо проще в ручном режиме регулировать деятельность пары сотен (а в конечном счете — пары десятков) крупных сырьевых компаний, чем деятельность сотен тысяч субъектов малого и среднего предпринимательства. Крупные компании часто имеют прямой доступ к федеральным министерствам, депутатам Госдумы, им легче продвигать свои лоббистские решения. Однако сейчас ситуация начинает меняться. Потенциальные угрозы стабильности госбюджета из-за слишком большой зависимости от экспорта сырья стали реальностью, и у государства нет иного выхода, кроме как создать своеобразную подушку безопасности для населения и бюджета в виде сектора малого и среднего предпринимательства. Он должен стать двигателем экономического роста. Вторым после ТЭК.

Хотя система регулирования малого и среднего бизнеса в России одна из лучших в мире, мы считаем, что пришло время для ее радикального упрощения. Нужно ввести единую форму — «малое предприятие» — для компаний с числом работников до 60 и с выручкой до 60 миллионов рублей в год. И установить для них единую ставку налогообложения в 6% от оборота. Тех же индивидуальных предпринимателей, которые не используют наемный труд, следует выделить в категорию самозанятых граждан и перевести на патентную систему налогообложения. Последнее предложение уже начало реализовываться³. Правда, пока по техническим причинам не удается завести в патенты страховые платежи, но эту проблему обещают решить в ближайшее время.

— *А иностранному бизнесу в России помогаете? И как в нынешней ситуации привлечь в нашу экономику инвесторов?*

— Помогаем. Для этого у нас даже есть специальный общественный омбудсмен по защите иностранных инвесторов в России (кстати, есть и общественный омбудсмен по защите прав российских инвесторов за рубежом). Это президент «Деловой России», член Общественной палаты Алексей Репик. Обращений не слишком много, но они есть.

3 В конце 2014 года Госдума приняла законопроект о внесении изменений в статью 346.20 и главу 26.5 Налогового кодекса РФ, предусматривающий механизм выдачи патентов для самозанятых граждан, не имеющих статуса индивидуального предпринимателя. По истечении срока действия патент аннулируется автоматически — без дополнительных действий как со стороны гражданина, так и со стороны налоговых органов. Стоимость патента будет определять на региональном уровне.

Так, компании V&Co. AmericanEngineering мы помогли уладить старые разногласия с Федеральной службой судебных приставов. Из-за бюрократических проволочек им почти восемь лет не могли перечислить внушительную сумму, которую они выиграли в арбитражном процессе и которая уже находилась на счетах ФССП. Теперь ситуация разрешилась.

Привлечение инвестиций в режиме санкций стало делом более сложным, но оно все равно реально. Бизнес в целом аполитичен, и если в России будут созданы по-настоящему выгодные и удобные условия для инвестиций, то и инвесторы найдутся, несмотря ни на какие санкции. Кроме того, как председатель российской части Российско-Китайского комитета мира, дружбы и сотрудничества я, помимо прочего, координирую работу Российско-Китайского делового совета (его возглавляет известный бизнесмен Геннадий Тимченко). Его активная работа за последний год позволяет говорить о скором запуске многочисленных проектов китайских инвесторов в России и, наоборот, проектов российских инвесторов в Китае. Сейчас рост экономического сотрудничества между КНР и РФ стал одним из важных стратегических направлений развития российской внешнеторговой деятельности, и в русле этой тенденции мы также рассчитываем на приток инвестиций в нашу страну — уже с восточных рынков. Будет активизироваться сотрудничество с Индией, другими странами Азиатско-Тихоокеанского региона. Так что, даже если мы и потеряем часть инвестиций из стран Запада, без инвестиций Россия все равно не останется.

— *Куда обращаться тем предпринимателям, которые считают, что их права нарушили? Как решаете, когда вам как омбудсмену следует вмешаться?*

— Можно обратиться как к региональным уполномоченным по защите прав предпринимателей (с прошлой осени они есть уже во всех регионах страны), так и непосредственно ко мне. Форма обращения имеется на моем сайте. После поступления обращение проходит два «фильтра»: бюрократический — на соответствие формальным признакам (действительно ли это обращение от предпринимателя, а ситуация находится в сфере компетенции бизнес-омбудсмена); и юридический (прав ли предприниматель по существу). Много раз нашими полномочиями пытались воспользоваться бизнесмены, которые, мягко скажем, были не совсем правы в своих претензиях, пытались использовать бизнес-омбудсмена, чтобы прикрыть свои неблагоприятные дела. Поэтому юридическая экспертиза обращений — то, чему мы уделяем повышенное внимание. Если обращение проходит эти два фильтра, то человек может рассчитывать на поддержку.

— *Одним из главных ваших достижений на посту омбудсмена считается амнистия по «предпринимательским» статьям. Вы довольны ее результатами? Как она повлияла на предпринимательскую деятельность и инвестиционный климат?*

— Амнистией удалось воспользоваться 2 466 предпринимателям. Это, безусловно, огромный успех. Но гораздо важнее ее символическое значение. Согласившись на специальную амнистию для предпринимателей, государство как бы признало определенные перегибы, которые правоохранительные органы допустили по отношению к бизнесу. Более того, обществу, силовикам, контрольным органам был послан недвусмысленный сигнал, что предприниматели — важная,

необходимая часть нашего общества, что они приносят пользу государству и гражданам, что нужно уходить от «презюмции виновности предпринимателя». Этот сигнал был многими услышан: начались реальные изменения к лучшему.

— *По поводу полномочий российского бизнес-омбудсмена с самого начала было много дискуссий, нормативная база создавалась нелегко. Хватает ли вам полномочий?*

— Как бы то ни было, эта нормативная база создана и успешно действует. Считаю, что в рамках полномочий, определенных законом, деятельность института уполномоченного вполне эффективна. Сейчас ведется разговор о расширении полномочий региональных бизнес-омбудсменов. Они, за исключением права на приостановление муниципальных ненормативных актов, должны стать аналогичными федеральным.

БЖ

Беседовал Андрей Москаленко

БИЗНЕС-ОМБУДСМЕН

Институт Уполномоченного при Президенте РФ по защите прав предпринимателей создан в соответствии с указом главы государства «О долгосрочной государственной экономической политике» от 7 мая 2012 года. Через год был принят ФЗ «Об уполномоченных по защите прав предпринимателей в РФ». С этого момента бизнес-омбудсмен вправе направлять главе государства предложения об отмене постановлений правительства в случае их противоречия Конституции, федеральным законам и президентским указам. Он назначается главой государства на пятилетний срок и подотчетен президенту. Одно и то же лицо не может занимать пост более двух сроков подряд.

Задачей уполномоченного является защита прав и интересов российских и иностранных предпринимателей на территории РФ и российских предпринимателей на территории иностранных государств. В частности, разрешение ситуаций, связанных с нарушением прав и законных интересов предпринимателей, особенно в тех случаях, когда имеют место административные барьеры, бюрократическое давление, коррупционные проявления со стороны органов власти и должностных лиц.

Обратиться к бизнес-омбудсмену можно как в ходе личного приема, так и по электронной почте (priem@ombudsmanbiz.ru).

ЗА КИТАЙСКОЙ СТЕНОЙ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

Российские бренды, добившиеся успеха на китайском рынке, еще поискать. Статистика не замечает их трансграничных операций по ряду причин. Во-первых, из-за мизерности объемов в сравнении с сырьевым экспортом. Во-вторых, потому что всякий удачливый несырьевой экспортер в конце концов обустраивает в КНР собственную производственную площадку для обслуживания местного рынка — и пропадает с «экранов радаров», ведущих статистические наблюдения за внешней торговлей.

Представители русской диаспоры в КНР, прожившие в этой стране более десятка лет, с трудом назовут пять российских брендов, известных местному потребителю. Оно и понятно: рынок высококонкурентный, специфический, не всякий российский предприниматель рвется сюда. Тот же, кто все-таки приходит, настолько адаптируется, что подчас теряет русское звучание. За брендом «Кабасиджи» (по-китайски он записывается иероглифами, которые означают «большая сильная машина движется вперед») с трудом можно угадать «Лабораторию Касперского». За «Кайсинцю» («веселые шары») — мультсериал и бренд «Смешарики» российской группы компаний «Рики». А лидер российского рынка кровельных и гидроизоляционных материалов компания «ТехноНиколь», только-только выходящая на китайский рынок, превратилась здесь в «Тахенико». (Название бренда записали иероглифами, обозначающими «безопасность», «долговечность», «благополучие» и «гармонию»; чтобы подобрать удачный перевод на китайский, компании пришлось устроить конкурс в местном лингвистическом институте.)

Российский бизнес привык воспринимать Китай как «всемирную мастерскую», принимающую любые заказы на производство и нуждающуюся в огромном количестве сырья и материалов. И мало кто думает о Поднебесной как о практически безразмерном потребительском рынке. **Кто они — российские герои несырьевого экспорта в Китай?**

Русских брендов в Китае мало. Но тем ценнее опыт немногих, сумевших застолбить себе место в крупнейшей экономике мира¹.

ДОКАТИТЬСЯ ДО КИТАЯ

Китай — это сложно устроенная и неспешная бюрократическая машина и деловой климат, замешанный одновременно на протекционизме местного производителя и радушии по отношению к иностранному инвестору.

Похождения «Смешариков» в Китае — очень показательная история, хорошо высвечивающая специфику, с которой приходится сталкиваться «лаоаям» (то есть иностранцам) при ведении дел в Поднебесной.

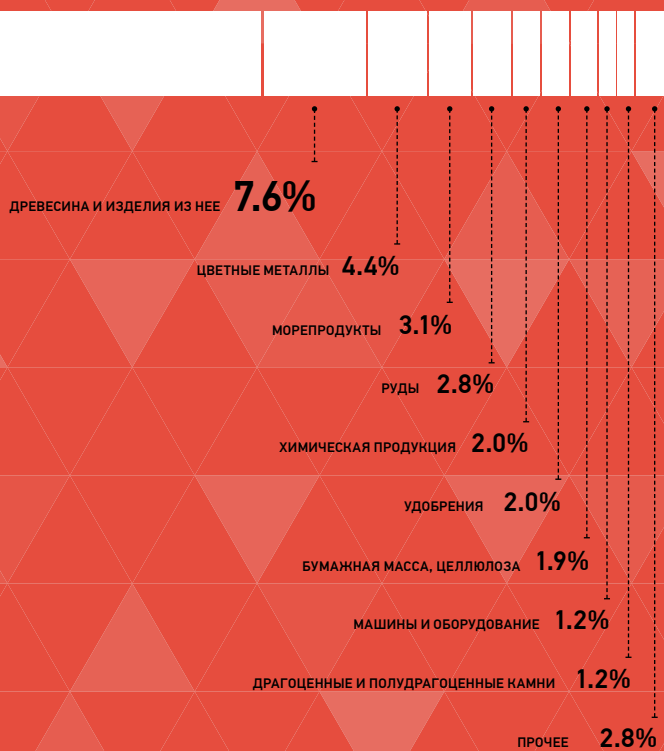
1 В октябре 2014 года специалисты МВФ установили, что при пересчете по паритету покупательной способности ВВП Китая уже немного превзошел ВВП США. Если использовать традиционную методику расчета, то Китай сможет опередить США, по прогнозам, не ранее 2019 года.

Продукция высокой степени передела в структуре российского экспорта в Китай составляет считанные проценты

ДОЛЯ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ЭКСПОРТА, %

71.0%

МИНЕРАЛЬНОЕ ТОПЛИВО, НЕФТЬ И НЕФТЕПРОДУКТЫ



Примечание: приведены данные за январь–сентябрь 2014 года

Источник: ФТС России

Впервые российский мультсериал показали здесь в рамках фестиваля в 2006 году. Тогда ему присудили Гран-при как самому интересному зарубежному проекту. С точки зрения развития бизнеса в Китае это мало что дало; лишь через пять лет, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, группа компаний «Рики» зарегистрировала в Пекине представительство — Riki Group China. «Я был знаком с основателем компании «Рики» и на тот момент уже долго жил в Китае, — рассказывает Эдуард Коновалов, который возглавил китайское подразделение. — Мы часто встречались, разговаривали о стране, о ее культуре». «Смешарики» превратились в «Кайсинцю», но и этого было недостаточно. «В Китае уже давно не показывали российских мультфильмов, — объясняет Коновалов. — Конечно, многие здесь до сих пор помнят советскую классику — «Ну, погоди!», «Чебурашку», «Ежика в тумане»... Однако на одних приятных воспоминаниях бизнес не построишь, нужны рейтинги и продажи. Поэтому местные ТВ-каналы, как правило, предпочитают купить очередной американский мультфильм (заведомо обреченный на успех), чем ввязаться в рискованный проект». Переговоры о показе «Смешариков» на главном общенациональном канале CCTV длились восемь месяцев: мультик переводили и адаптировали, постоянно внося коррективы. Однако накануне подписания контракта регулятор неожиданно изменил правила, сократив телеканалам квоты на закупки иностранных мультфильмов. И «Смешарикам» было отказано! «Казалось, это полный провал, — вспоминает Эдуард Коновалов. — Мы начали думать, что же все-таки можно сделать в такой ситуации... И решили пойти к другому

регулятору». Выяснилось, что в Министерстве культуры Китая есть ведомство, отвечающее за международное сотрудничество, а внутри него работает отдел, специализирующийся на России и странах СНГ. Эдуард написал туда письмо, вскоре ему позвонили и пригласили на встречу. Во время чаепития с руководителем отдела выяснилось, что тот в свое время учился в МГУ и у него сохранились очень теплые воспоминания о России. Проект ему понравился, и он обещал помочь; через неделю в представительство неожиданно позвонили из CCTV и попросили как можно быстрее приехать на подписание контракта.

В Китае большое значение имеет понятие «гуаньси», которое в переводе означает «связи» или «отношения» (но без отрицательной коннотации, какую имело советское слово «блат»). «Речь идет, — объясняет Коновалов, — не о «мохнатой руке», которая протаскает своего, даже если он полное ничтожество. В Китае очень важны личные отношения между людьми — как они друг друга воспринимают. И если они получили хорошее впечатление от общения, а проект действительно что-то из себя представляет, есть вероятность, что тебе помогут».

Сегодня «Смешарики» считаются чрезвычайно успешным проектом даже по китайским меркам. Сериал показывают по четырем центральным каналам, сорока провинциальным и кабельным, на специализированных детских каналах; он доступен также на пяти крупнейших онлайн-ресурсах страны. К настоящему моменту китайское представительство «Рики» стало полноценной медиакомпанией: третий сезон «Смешариков» наполовину был снят уже в Китае. Кроме

этого, компания активно выпускает продукты под брендом «Кайсинцю» — мобильное приложение, книги, канцелярскую продукцию, спортивные товары для детей, мягкие игрушки и многое другое. По словам Эдуарда Коновалова, по сравнению с 2012 годом продажи продукции под брендом «Смешарики» выросли в 17 раз, а количество лицензиатов сейчас достигает 35. «Рынок продукции для детей в Китае невероятно привлекателен, — заключает он. — Ведь маленьких китайцев около 350 миллионов, то есть в два с половиной раза больше, чем все население России».

ИМПОРТОЛЮБИТЕЛИ

Все условия для более активного проникновения российского бизнеса в Китай сейчас есть, полагает председатель правления Ассоциации делового сотрудничества «Россия — Гонконг» Иван Поляков. Да, конкуренция здесь предельно высока, а на рынке давно закрепились американские, европейские и японские компании. Но у российских компаний есть определенные конкурентные преимущества. Судя по впечатлениям наших предпринимателей, Китай до сих пор воспринимает Россию как друга, китайцы знают и любят русскую культуру. По крайней мере это касается старшего поколения, то есть людей, отвечающих за принятие решений в коммерческих и государственных организациях. Для продвижения на юго-восток есть и другие основания: благосостояние населения здесь неуклонно растет, при этом китайцы всегда с большим пиететом относились к импортным товарам. При правильном

позиционировании продукции иностранного производства местные жители даже готовы за нее переплачивать, считает генеральный директор компании Optim Consult Евгений Колесов. «На китайском рынке стройматериалов это видно невооруженным глазом», — подтверждает Сергей Колесников, президент компании «ТехноНиколь». Чтобы использовать возможности, которые открывает строительный бум в КНР, «ТехноНиколь» чуть более года назад зарегистрировала свой офис в Пекине. По словам Колесникова, в законодательстве КНР ожидаются серьезные изменения, в результате которых для теплоизоляции фасадов в Китае перестанут применять дешевый пенопласт и перейдут на каменную вату. А это как раз один из флагманских продуктов российской компании. На Китай должен будет работать ее новый завод, запуск которого планируется в этом году в Хабаровске. А в долгосрочной перспективе Колесников рассматривает вариант покупки завода в КНР.

По мнению экспертов, Китай наиболее перспективен для компаний, работающих в новых отраслях экономики. «Там до сих пор нет достаточного инженерного потенциала для массовой разработки многих продуктов, — уверен генеральный директор Российской венчурной компании Игорь Агамирзян. — Наша страна могла бы помочь китайцам сэкономить время, предложив им технологии, которые традиционно приходили туда с Запада».

По части «железа» российскому производителю обычно трудно конкурировать с китайским. «Так что единственное, чем можно взять китайский рынок — это ноу-хау», — замечает

ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА

Все иностранные компании, выходящие на китайский рынок, оказываются перед необходимостью адекватного перевода своего бренда на китайский. Подвох в том, что иероглифы, используемые для транскрипции звучания торговой марки, могут означать нечто совсем не вяжущее с концепцией бренда, а то и вовсе отталкивающее от него потребителя. Например, «Кока-Кола» при первом своем появлении на рынке Китая в конце 1920-х годов «передала» название напитка иероглифами, означавшими «Кусай воскового головастика». Впоследствии маркетологам компании пришлось поработать над фонетикой: изменив звучание бренда на «Кокуколе», они смогли записать его иероглифами, имеющими куда более выигрышное значение: «Счастье во рту».

Мудрить с китайской грамотой приходится и российским компаниям, выходящим на рынок КНР.

«ЛАБОРАТОРИЯ КАСПЕРСКОГО»

НАЗВАНИЕ, ИЕРОГЛИФИЧЕСКОЕ НАЧЕРТАНИЕ

卡巴斯基

ЗВУЧАНИЕ ПО-КИТАЙСКИ

«КАБАСИДЖИ»

ЗНАЧЕНИЕ

БОЛЬШАЯ СИЛЬНАЯ МАШИНА
ДВИЖЕТСЯ ВПЕРЕД

Юрий Никитаев, генеральный директор компании «Оптические измерительные системы» (специализируется на системах мониторинга объектов и промышленной автоматизации).

Однако даже крепкие российские компании немного тушуются, когда речь заходит о выводе продукции на китайский рынок: слишком он огромен, да и опыта работы за пределами России многим не хватает. «Никакие российские бренды в Китае хорошо себя не чувствуют, — считает Евгений Колесов из Optim Consult. — В том числе потому, что наши бизнесмены не готовы инвестировать в освоение рынка». В прошлом году российская технологическая компания «ЭкоКат» продемонстрировала в Китае свою продукцию — инновационные каталитические воздухонагреватели. Получила прекрасную обратную связь, массу запросов, но с движением в юго-восточном направлении решила повременить. «Для начала мы планируем обкатать свою технологию на более компактных территориях, — объясняет ее генеральный директор Сергей Сунчугашев. — И уже затем, получив опыт, в партнерстве с европейскими производителями оборудования, используя катализаторы «ЭкоКат», можно будет выходить на китайский рынок».

Действительно, как замечают эксперты, в Китае нужно работать по-крупному — или не работать вообще. Поэтому компания i-Free, которая вышла на китайский рынок еще в 2005 году, пять лет назад решила увеличить инвестиции в это направление. В результате к 2013 году офис в Пекине вырос до 50 человек. Сейчас компания i-Free China стала стра-

тегическим партнером всех мобильных операторов в Китае и участником важнейших промышленных ассоциаций. Это позволило компании в очень короткий срок вывести на здешний рынок несколько десятков мобильных продуктов — игр и приложений.

Китайские предприниматели не меньше, чем их российские коллеги, осторожничают с новыми партнерами: переговоры могут растягиваться на долгие месяцы. И даже год — далеко не предел. Как отмечает Владимир Южаков, управляющий партнер Long Jing Capital, если в Америке или Европе иногда можно рассчитывать на принятие решения в ходе первой же встречи, то в Китае это практически исключено. «В результате китайским предпринимателям действия западных коллег представляются как слишком поспешные и нетерпеливые, — комментирует он. — А бизнесмену с Запада может показаться, что китайская сторона искусственно затягивает вопрос или проявляет нерешительность. В коммуникациях с китайскими партнерами всегда следует помнить, что восприятие времени у них отличается от принятого в западных культурах».

По отношению к российским партнерам китайский бизнес ведет себя еще неспешнее, чем обычно: в отличие от западных брендов, наша продукция почти неизвестна в стране, и в условиях обилия предложений китайцам действительно некуда торопиться. «Наш выход на рынок Китая сопровождался множеством проблем, — вспоминает Сергей Дубровский, генеральный директор ООО «НИИ «Геотех» (входит в группу компаний «Логис-Геотех», которая специализируется на про-

«СМЕШАРИКИ»

НАЗВАНИЕ, ИЕРОГЛИФИЧЕСКОЕ НАЧЕРТАНИЕ

开心球

ЗВУЧАНИЕ ПО-КИТАЙСКИ

«КАЙСИНЦЮ»

ЗНАЧЕНИЕ

ВОЛШЕБНЫЕ ШАРЫ

«ТЕХНОНИКОЛЬ»

НАЗВАНИЕ, ИЕРОГЛИФИЧЕСКОЕ НАЧЕРТАНИЕ

泰和尼科

ЗВУЧАНИЕ ПО-КИТАЙСКИ

«ТАХЕНИКО»

ЗНАЧЕНИЕ

БЕЗОПАСНОСТЬ, ДОЛГОВЕЧНОСТЬ,
БЛАГОПОЛУЧИЕ, ГАРМОНИЯ

изводстве геофизического оборудования — георадаров, сейсмостанций и т. д.). — Потребовался почти год ежедневной переписки, переговоров, разъяснений, демонстраций и визитов как с нашей, так и с китайской стороны, чтобы заключить первый контракт». Для начала пришлось перевести все программное обеспечение на китайский язык: без этого партнер отказался даже рассматривать неизвестный российский продукт. Затем по настоянию китайской стороны пришлось многое поменять в ПО и самой аппаратуре. Несмотря на то что компания уже закрепились на рынке и регулярно заключает новые контракты, адаптироваться приходится до сих пор, постоянно внося изменения в свою продукцию. Проблема в том, что в Китае не работают очень многие схемы, к которым привыкли технологические компании на любых других рынках. «Китайский рынок сильно изолирован, — объясняет глава i-Free Asia Евгений Косолапов. — К примеру, исходный код игры, сделанной за рубежом, в Китае распространять невозможно: его требуется практически полностью переделать — лингвистически, культурно и технологически. Размещение

\$41,6 млрд

составил общий объем российского экспорта в Китай в 2014 году, по данным Главного таможенного управления КНР. Почти на 95% он состоит из сырья, материалов и продуктов невысокой степени переработки

игры в местных магазинах приложений — тоже совершенно уникальный процесс. В Китае даже свои собственные аналитические системы для отслеживания поведения пользователей, и нельзя полагаться на зарубежные метрики. Поэтому здесь нам потребовалось воссоздавать практически полный цикл жизни продукта — от разработки до продвижения».

ОБЩИЙ ДОСТУП

Если ключик к китайскому рынку для российских компаний — это интеллектуальная собственность, то вопрос ее защиты встает здесь в полный рост. Те «вольности», которые позволяют себе китайский бизнес по части заимствования чужих идей и ноу-хау, давно стали притчей во языцех. Впрочем, в области защиты интеллектуальной собственности в последнее время в КНР заметен прогресс. В Китае все очень быстро меняется, отмечают эксперты, и законодательство в последние годы не является исключением из правил. Два года назад в КНР были внесены поправки в закон об авторском праве и закон о товарных знаках, а в трех крупнейших городах Китая созданы специализированные суды для разрешения конфликтных ситуаций между правообладателями и предпринимателями.

— Те жесткие меры, которые предприняли китайские власти (штрафы, конфискация товара, вплоть до закрытия предприятий) возымели свое действие, — рассказывает Евгений Колесов из Optim Consult. — Еще пять-шесть лет назад многие производители не верили, что государство поставит столь жесткие условия. Ныне они их молча приняли, и желания противопоставлять себя государству у них больше не возникает. Сегодня Китай занимает первое место в мире по регистрации торговых марок, сократилось контрафактное производство европейских брендов. Многие китайские производители теперь перед принятием заказа на производство часто запрашивают свидетельство о регистрации торговой марки. Для Китая это большой успех.

Тем не менее проблема копирования своей актуальности еще не потеряла. Компании, работающие здесь, до сих пор сталкиваются с серым импортом своих продуктов из Китая в Европу. По мнению Владимира Южакова (Long Jing Capital), если появляется прибыльный продукт, доступный для копирования и повторения, можно быть уверенным, что это будет сделано, причем в кратчайшие сроки.

— Бескомпромиссная соревновательность, очевидно, объясняется привычкой к постоянной борьбе за ограниченные ресурсы, которая здесь начинается еще в школе, — говорит Южаков. — На характере конкуренции сказывается и национальная привычка делать все вместе и одновременно. Например, в Китае все идет в отпуск в одно и то же время, что приводит к огромным столпотворениям. В бизнесе эта национальная черта часто делает конкуренцию деструктивной: массовое переключение на новый вид продукта приводит к лавинообразному росту предложения, что мгновенно разъедает доходность всех участников.

Чтобы не провоцировать китайских умельцев на создание клонов, первое условие для компаний, выходящих на рынок, — это регистрация всех патентов и товарных знаков. После этого можно нанять юридическую компанию, которая будет мониторить продукцию на рынке в интересах заказчика, советует Эдуард Коновалов.

В Китае, как нигде в другом месте, по мнению экспертов, для успешного продвижения продукта важнейшим условием является его уникальность. Если предприятию удалось разработать востребованный продукт с рядом уникальных свойств, которые нельзя быстро скопировать, компания сможет чувствовать себя в большей безопасности. «Большой плюс нашей технологии в том, что основное ноу-хау продукта заложено в алгоритмах, — объясняет Юрий Никитаев. — И эту, основную составляющую продукта копировать практически невозможно: по нашим оценкам, мы защищены даже лучше, чем западные конкуренты. Китайцам гораздо выгоднее входить с нами в партнерские отношения, чем тратить годы на воспроизводство прибора. Тем более что мы в известной степени страхуемся — не идем на предложения разовой покупки: нас интересует только партнерство».

Впрочем, страсть китайских производителей к копированию и контрафакту иной раз можно обернуть себе на пользу. Совместно с ними можно «раскачать» рынок для нового продукта, сделать известным свой бренд — и потом уже начать юридическое и правовое давление на «конкурентов». «Даже если копиисты займут 75% рынка, оставшаяся часть нас вполне устроит, — рассуждает Сергей Сунчугашев («ЭкоКат»). — А в одиночку создавать рынок для нового

продукта, не имеющего аналогов в РФ и за рубежом, очень дорого и сложно».

«Если тебя копируют — это признак популярности», — уверен Эдуард Коновалов (Riki Group China). Контрафактная продукция под брендом «Кайсинцю» была замечена в Китае два года назад, и с тех пор юридическая компания, нанятая Riki Group China, регулярно выявляет свежих «пиратов» (в прошлом году было пять таких случаев). Причем если подделка качественная, то компания предлагает нарушителю альтернативу: либо суд и неминуемый штраф, либо покупка лицензии и превращение в добропорядочного лицензиата «Смешарики». Несколько нынешних китайских партнеров компании — это как раз «раскаявшиеся пираты».

Не очень огорчается по поводу китайских «пиратов» и Евгений Касперский. По его мнению, пользователи нелегальной копии продукта, получив позитивный опыт, со временем могут перейти к использованию лицензионной версии. «Давайте на секунду вспомним, как раньше выглядели продажи антивирусов в России, — рассуждает Касперский. — Люди просто покупали сборник «Все антивирусы мира» на одном CD в ближайшей палатке за 100 рублей и начинали перебирать решения разных вендоров — что больше понравится. Поэтому высокий уровень пиратства не означает отсутствия рынка: наоборот, это идеальный полигон для проверки продукта как такового, без дополнительной маркетинговой поддержки. Не очень доходный. Зато невероятно перспективный».

СТРАУСИНАЯ ТАКТИКА

Несмотря на стремительное развитие китайской экономики, иностранным игрокам рассчитывать на быстрый рост не приходится. Внедрение на специфичный китайский рынок требует кропотливой, почти ручной работы. Не стоит забывать, что Китай — это древняя цивилизация, которая, в отличие от многих стран, имеет очень большие основания считать себя центром мира. Как объясняют в «Лаборатории Касперского», китайский бренд компании — в числе самых узнаваемых (это стало возможно в том числе благодаря недавнему партнерству с культовым для Азии актером Джеки Чаном, который участвовал в рекламной кампании «Кабасиджи»). При этом компания занимает всего 5% китайского рынка решений для конечного пользователя. Однако в сравнении с другими глобальными корпорациями это весьма высокий показатель — в условиях довольно закрытого рынка, на котором традиционно преобладают местные ИТ-компании.

Как объясняет Эдуард Коновалов из Riki Group China, даже крупные мировые корпорации в Китае стараются умерить свой пыл, довольствуясь небольшими долями рынка: «Китайцы открыты для контактов, и очень многим удалось здесь наладить бизнес, приняв местные правила игры. Единственная глобальная компания, которая не пожелала этого делать (и потерпела фиаско), — это Google».

Подобной тактики, по мнению экспертов, следует придерживаться еще на стадии переговоров. Как замечают многие, китайцы страстные переговорщики, которые отстаивают свои интересы, подчас напрочь забывая об интересах другой стороны переговорного процесса. Однако последней копировать такое поведение недальновидно. «В Китае следует вести себя так, как принято в патриархальной семье: поменьше говорить, побольше слушать, — советует Эдуард Коновалов. — Важно, чтобы китайский собеседник мог сам убедиться в твоей зна-

чимости. Презентация прежних успехов здесь очень плохо воспринимается и только мешает делу».

Основная проблема, которую необходимо решить с самого начала, заключается в поиске подходящего партнера. С одной стороны, китайский представитель должен разбираться в местной специфике, с другой — обладать необходимыми компетенциями; наконец, только местный житель может с полным правом утверждать, что он знает китайский язык. Что касается переводчиков, то, по мнению экспертов, их количество недостаточно — при очень посредственном уровне. «В случае с Китаем мы долго думали о том, с какой стороны лучше зайти, — ведь выйти на этот рынок очень хотелось, — рассказывает Евгений Касперский. — Взвесив все, решили найти себе представителя в Китае, который стал бы для нас проводником, таким межкультурным переводчиком, и помог закрепиться в уникальных китайских реалиях. Этим человеком стал Гарри Ченг, который вышел на нас сам, предлив свой опыт по развитию партнерской сети в Китае. Представительство в КНР мы открыли в 2004 году, и надо сказать, что с Ченгом нам повезло. Благодаря ему мы проскочили сразу много этапов, где сами набили бы себе кучу шишек: нам не понадобилось разбираться в тонкостях законодательства, общаться с чиновниками и тратить время на многие запутанные (с точки зрения западного опыта) рутинные».

С помощью партнера, интегрированного в среду, компания может рассчитывать и на использование такого рычага, как гуаньси. «Не стоит питать иллюзий, что иностранец способен создать устойчивые гуаньси с китайцами: настоящие гуаньси бывают только между китайцами, поскольку это многовекторные отношения», — уточняет Евгений Косолапов (i-Free Asia). Впрочем, по его мнению, слишком полагаться на связи в Китае не стоит: многое здесь можно сделать и напрямую, если развивать свою сеть знакомств и правильно анализировать информацию из разных источников. Тем более что в Китае все меняется, причем стремительно, и бизнес-практика также неизменно приближается к международным стандартам. «Условности вроде необходимости подавать визитку двумя руками и «красных дорожек» еще присутствуют, однако постепенно выходят из делового оборота, особенно в новых индустриях, — говорит Косолапов. — Да и в старых отраслях — вроде строительства, медицины, образования — такие поведенческие нормы соблюдаются все реже и реже».

Разумеется, без глубокого понимания культуры и обычаев в Китае делать нечего. Однако, по мнению Ивана Полякова, («Россия — Гонконг») в восприятии различий есть очень много субъективного, притом что в общем и целом китайские партнеры с точки зрения ведения дел мало чем отличаются от любых других предпринимателей. По наблюдениям Полякова, между нами есть одно расхождение, без учета которого сложно говорить о полноценных отношениях с этой страной. Преимущество китайской деловой культуры заключается в готовности к стратегическому и долгосрочному планированию в реализации любых проектов. Горизонты в 50–100 лет в рамках экономического планирования не являются для наших китайских партнеров чем-то сверхъестественным. «И чем быстрее мы как страна или отдельные экономические субъекты осознаем необходимость в планировании долгосрочного характера, — говорит Иван, — тем быстрее окажемся в равном или конкурентном положении по отношению к своему азиатскому партнеру».

БЖ

В 2015 ГОДУ РОССИЙСКИЙ АВТОРЫНОК МОЖЕТ СОКРАТИТЬСЯ ПОЧТИ НА ЧЕТВЕРТЬ

ДОКАТИЛИСЬ

АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО

Прогнозировать ситуацию на рынке в турбулентные времена — дело неблагодарное. Первоначальный прогноз Ассоциации европейского бизнеса (АЕБ) для российского авторынка на 2014 год исходил из нулевого роста. Летом его пришлось откорректировать до минус 12%. Фактический результат оказался чуть лучше — минус 10,3%: помогла госпрограмма утилизации старых автомобилей и активность покупателей в последние месяцы, вызванная ослаблением курса рубля. Минувший декабрь стал рекордным месяцем с точки зрения продаж за всю историю российского авторынка: покупатели выметали из салонов все подчистую; дилеры реализовали 270 653 автомобиля (а прежде за месяц никогда не продавали более 256 тыс. машин). Предновогодний ажиотаж во многом обеспечили соседи по Таможенному союзу: резко ослабевший рубль сделал очень выгодной покупку автомобиля в России для белорусов и казахов, державших сбережения в валюте.

Тем не менее, как отметил глава комитета автопроизводителей АЕБ Йорг Шрайбер, даже несмотря на «сильный финиш», 2014-й все равно стал для российской автомобильной индустрии «годом разочарований».

УСКОРЕНИЕ ВОПРЕКИ

Пальму первенства по итогам продаж в 2014 году в России держат Lada, KIA и Renault. При этом корейский производитель ухитрился за прошлый год переместиться с пятого на второе место, вытеснив из тройки лидеров Chevrolet. Безусловными аутсайдерами 2014 года следует признать бренды «ИЖ» (продано всего 19 автомобилей), Dodge (26) и Bogdan (92).

Продажи сократились у семи автобрендов, входящих в российский Топ-10. Вырасти и увеличить свою долю на падающем рынке смогли только три бренда из «десятки»: Nissan, Toyota и Mitsubishi (на 1,2, 0,9 и 0,4% соответственно). А вот АвтоВАЗ со своей Lada снизил за год продажи на 15,1% и потерял 0,9% рынка.

Были в 2014 году и автопроизводители, показавшие рост продаж в сотню процентов и более, — Foton, Haima и Isuzu.

Правда, с поздравлениями в этом случае следует повременить: столь невероятный результат обусловлен лишь эффектом низкой базы — мизерными продажами за предыдущий год.

Несмотря на абсолютную победу некоторых марок, лидерство среди автопроизводителей по количеству проданных авто распределилось иначе. На первом месте который год держится альянс АвтоВАЗ — Renault — Nissan (в него входят также Infinity и Datsun), занимающий треть рынка. Его суммарные продажи составили 746 245 автомобилей (-7%). Вторым стал концерн VW Group (Volkswagen, Audi, Skoda и Seat) с 260 775 проданными автомобилями (-12,8%). Третье место по-прежнему за GM Group (Chevrolet, Opel и Cadillac) — 189 484 реализованных авто (-26,4%).

Самый интересный срез — не по маркам и альянсам, а по моделям, которые сильнее других влияют на рост рынка. У каждой автомобильной компании свои бестселлеры. Примечательно, что вся десятка наиболее продаваемых в России моделей состоит из автомобилей российского производства: 4 машины — продукция АвтоВАЗа, остальные — иномарки отечественной сборки. На первом месте по-прежнему остается бессменный лидер последних трех лет — Lada Granta (за год продано 152 810 шт.), однако первые признаки того, что ее позиции могут пошатнуться, уже появляются: в прошлом ноябре по итогам месячных продаж иномарка (KIA Rio) впервые обошла самую популярную машину российского автопрома. Впрочем, по итогам года «нарушитель статус кво» занял лишь почетную третью строчку с результатом в 93 648 проданных автомобилей. «Серебро» у Hyundai Solaris: машина разошлась «тиражом» в 114 644 единиц. В пятерку вошли Renault Duster (76 138 шт.) и Lada Kalina (65 609).

ДОРОЖНАЯ ОБСТАНОВКА

На фоне общего снижения продаж происходит и заметное перераспределение спроса между сегментами.

— Самый пострадавшим в прошлом году стал С-сегмент, — говорит Андрей Глазков, директор по маркетингу Mazda Motor RUS. — Свою востребованность сохраняют кроссо-

ПРОДАЖИ НОВЫХ ЛЕГКОВЫХ И ЛЕГКИХ КОММЕРЧЕСКИХ АВТОМОБИЛЕЙ В РОССИИ

2013 ГОД

2 777 547 ШТ.

2014 ГОД

2 491 494 ШТ.

СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ НОВОГО ЛЕГКОВОГО
АВТОМОБИЛЯ В 2014 ГОДУ

1 000 000 Р

РОСТ ЗА ГОД — НА 20%

Источник: АЕБ

ры, особенно малые и компактные. Из опыта предыдущих кризисов известно, что падает спрос на варианты с большим количеством дополнительных опций. Покупатели стремятся к экономии и больше заказывают простые версии без «наворотов», не отказываясь от базовых удобств, которые стали обязательны для машин определенного класса, — таких как автоматическая коробка передач или климат-контроль. Жертвой экономии могут пасть кожаные салоны, ксенонные фары и другие «приятные мелочи». Из общих соображений понятно, что премиальные бренды пострадают в меньшей степени, так как у их клиентов выше эластичность по спросу.

Снижение покупательской активности в С-сегменте отметили и в российском представительстве Ford (их Ford Focus исторически был лидером в гольф-классе). Компенсировать эти потери американцы намерены посредством расширения и обновления модельного ряда SUV-линейки¹, что уже принесло результаты. «Благодаря спросу на SUV за прошлый год продажи наших внедорожников в России выросли на 36%, — сообщили в пресс-службе Ford Sollers. — В декабре внедорожники Ford продемонстрировали 28-процентный рост по сравнению с аналогичным периодом 2013 года. А продажи популярного смарт-кроссовера Ford Kuga в прошлом году выросли на 31%».

Тот факт, что лучше всего в нынешних непростых условиях чувствуют себя производители небольших внедорожников, подтверждает и общая статистика рынка: на долю SUV приходится больше трети от совокупных продаж автомобилей в стране. Причины популярности кроссоверов очевидны — универсальность и соответствие дорожным и климатическим условиям России.

В Audi отмечают рост популярности премиальных кроссоверов. Всего несколько лет назад с престижным автомобилем

¹ SUV (аббревиатура от англ. suburban utility vehicle) — маркетинговый термин, которым обозначают автомобили-внедорожники — в основном нерамные, с несущим кузовом.

у большинства покупателей ассоциировался исключительно с седан. Однако теперь восприятие поменялось. «Третий год подряд шорт-лист наших бестселлеров в России возглавляет компактный кроссовер Audi Q3», — говорит Дарья Храпова, директор по продажам Audi в России. Таких автомобилей в прошлом году было продано 7 044. Далее по популярности следует Audi Q5 (5 869 шт.). А престижный SUV — Audi Q7 — даже накануне смены поколений остается востребованным: его продажи в 2014 году достигли 2 320 автомобилей.

Что касается сегмента «премиум» в целом, то он всегда менее подвержен влиянию кризисов, чем массовый. Вот и на протяжении 2014 года здесь наблюдалось увеличение продаж. Например, бренд Porsche прибавил 24%, Lexus — 21%, а Mercedes — 11%. Более скромный рост показали Infiniti (4%), Volvo (3%) и Land Rover (1%). «Все три наших российских дилера (два в Москве и один в Санкт-Петербурге) сообщили об увеличении продаж по сравнению с предыдущим годом», — говорит Франк Тиёманн, руководитель по корпоративным коммуникациям Rolls-Royce в Европе.

Казуси Иосида, управляющий директор «Субару Мотор», считает, что пока сложно судить о тенденциях изменения спроса, так как рынок еще пребывает в шоковом состоянии: «Вполне вероятно, что в условиях роста цен и ставок автокредитов покупатели будут больше ориентироваться на сумму, которую они готовы отдать за новый автомобиль, чем на предпочтения по бренду и модели. Если говорить о классах автомобилей, то тенденция роста популярности кроссоверов, которые считаются оптимальным балансом между функциональностью и ценой, сохранится». По словам Иосиды, в нынешней ситуации главной тенденцией может стать значительный разрыв между сегментами полностью импортных автомобилей и продукцией российской сборки.

Свое мнение на этот счет есть и у Владимира Дмитриева, директора по маркетингу «Nissan Восток». «Сегодня, в отличие от кризисного 2009-го или 2004–2005 годов, ситуацию на рынке в значительной степени определяют люди, которые меняют уже имеющуюся у них машину, — говорит он. — Таких покупателей 80%. Рынок оставил позади стадию, когда большинство приобретало свой «первый в жизни автомобиль». Поэтому говорить, что средний класс или бюджетный сегмент больше подвержены кризису, наверное, неправильно. Все зависит от того, как поведут себя автовладельцы: многие ведь могут решить поездить лишний год на той машине, которая у них уже есть».

С НАДЕЖДой НА НОВОЕ

По данным агентства «Автостат», в России средний срок владения составляет 4,5 года для новых автомобилей и менее трех лет для подержанных. Это значит, что отечественный потребитель чаще пересаживается на новое авто, чем европейский покупатель, который меняет машину только тогда, когда она начинает слишком часто выходить из строя. Как раз бороться в основном за российского клиента, «пришедшего по второму кругу», и предстоит сейчас автопроизводителям. Мотивировать его на покупку, по словам Владимира Дмитриева, можно либо за счет программ лояльности, либо обновлением модельного ряда. В Nissan уверены, что сильная позиция компании и основа как раз на обновлении всей линейки. В 2014 году «Ниссан» поменял 9 из 13 моделей, представленных в России.

«Основной драйвер спроса в сегменте товаров и услуг класса «ультралюкс» — новые эмоционально привлекательные модели», — соглашается Франк Тиеманн. При этом в случае с Rolls-Royce появление новинки не подрывает устойчивого спроса и на более ранние модели. «В отличие от других автомобилей, жизненный цикл моделей Rolls-Royce не ограничен, — объясняет Тиеманн. — Наши клиенты инвестируют в страсть: с одной стороны, покупка нашего автомобиля — действительно эмоциональный поступок, с другой — это надежные инвестиции, оправдывающие себя в течение очень длительного времени».

Как заявил Наоя Такаи, президент ММС Рус, даже несмотря на сложную экономическую ситуацию, в этом году Mitsubishi выведет на российский рынок две новые модели — Outlander (весной) и L200 (осенью). Особую ставку в компании делают на кроссовер Outlander, занимающий первое место в продажах бренда: на него приходится более 30% от общего объема продаж Mitsubishi в мире.

Volvo тоже не собирается менять своих планов по выводу на наш рынок новых моделей. Как рассказал Максим Виноградов, коммерческий директор Volvo Car Russia, в этом году его компания представит сразу несколько инновационных продуктов. «Исюминкой» 2015-го станет новое поколение вседорожника Volvo XC90. Заметят покупатели на рынке и новый V60 Cross Country, вседорожную модификацию универсала V60, а в середине года стартуют продажи новейшего седана повышенной проходимости S60 Cross Country.

В планах Ford Sollers на 2015 год — запуск в России производства самого продаваемого в своем классе автомобиля в Европе — Ford Fiesta.

БЫТЬ ГОТОВЫМ КО ВСЕМУ

Безусловно, новые рыночные условия заставили автопроизводителей пересмотреть планы и стратегии. «Теперь есть не только план А, но и план Б, а у некоторых — и В, — говорит Геннадий Павлов, директор компании «Чери Автомобили Рус». — Финансовые аналитики расходятся во мнениях, и компаниям нужно быть готовыми к различным сцена-

риям поведения рубля по отношению к другим валютам». Поэтому в подобной ситуации свое решение запустить процесс локализации производства дистрибьютор Chery считает правильным и своевременным. «Программу локализации мы начали недавно, в июле прошлого года, — говорит Геннадий Павлов. — Мы понимаем, что сейчас осуществить быстрыми темпами ранее задуманное не получится. Тем не менее мы активно работаем над этим, чтобы быть более стабильными в вопросах ценообразования. А этот момент сейчас наиболее важен».

Благодаря партнерству альянса Renault — Nissan и АвтоВАЗа производственные мощности «Ниссана» теперь расположены в четырех городах России (Санкт-Петербург, Москва, Тольятти и Ижевск), что на деле демонстрирует

ТОП-10 САМЫХ ПРОДАВАЕМЫХ МАРОК В 2014 ГОДУ

МАРКА	ПРОДАЖИ, ШТ.	ДИНАМИКА В СРАВНЕНИИ С 2013 ГОДОМ
Lada	387 307	-15%
KIA	195 691	-1%
Renault	194 531	-7%
Hyundai	179 631	-1%
Nissan	162 010	+11%
Toyota	161 954	+5%
Volkswagen	128 071	-18%
Chevrolet	123 175	-29%
Skoda	84 437	-3%
Mitsubishi	80 134	+2%

Источник: АЕБ

РОССИЙСКИЙ АВТОРЫНОК НА ФОНЕ ЕВРОПЫ В 2014 ГОДУ

млн шт.

СТРАНА	ПРОДАЖИ, МЛН ШТ.	ДИНАМИКА В СРАВНЕНИИ С 2013 ГОДОМ
Германия	3,04	+3%
Россия	2,49	-10,3%
Великобритания	2,48	+9%
Франция	1,8	0%
Италия	1,36	+4%

Источник: АЕБ

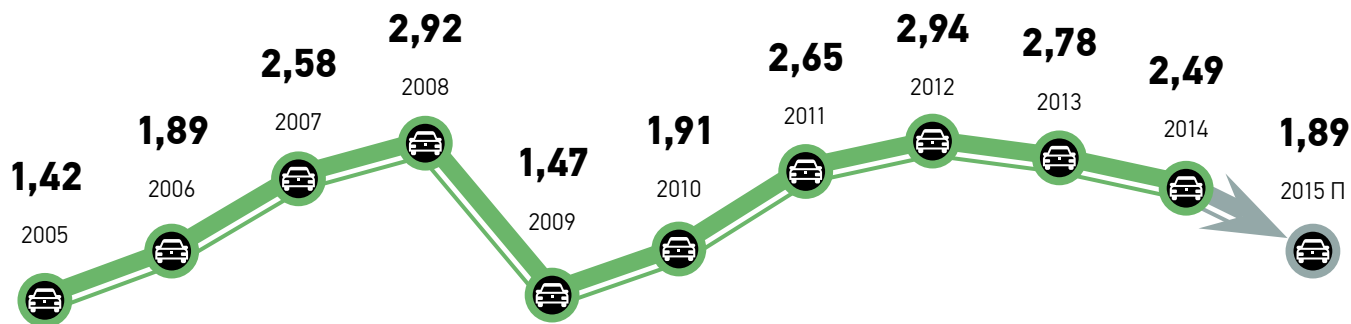


ФРАНК ТИЕМАНН
 РУКОВОДИТЕЛЬ
 ПО КОРПОРАТИВНЫМ
 КОММУНИКАЦИЯМ
 ROLLS-ROYCE В ЕВРОПЕ

В прошлом году наша компания продемонстрировала самые высокие продажи автомобилей в России. Уже в первом полугодии они увеличились в два раза, а количество проданных автомобилей впервые достигло трехзначного числа. В основном такой рост продаж связан с выходом модели Wraith, самой мощной за всю историю марки.

ДИНАМИКА ПРОДАЖ НОВЫХ ЛЕГКОВЫХ И ЛЕГКИХ КОММЕРЧЕСКИХ АВТОМОБИЛЕЙ В РОССИИ

млн шт.



Источник: АЕБ

выбранный курс бренда на локализацию своей продукции для российского рынка. К 2016 году компания рассчитывает производить у нас 90% продаваемых в России автомобилей.

Однако собственные сборочные мощности на территории страны — все же не панацея. Как предполагают аналитики «Автостата», загрузка конвейеров в 2015 году может сократиться на 50%, что, естественно, приведет к массовому увольнению персонала. По предварительным оценкам Минпромторга РФ, объемы автопроизводства в России упали в 2014 году на 10%.

«Если говорить о выводах, то в конце 2014-го стало окончательно понятно, что слабая позиция национальной валюты не восстановится в ближайшие несколько месяцев, а возможно, и лет, — предполагает Казуси Юсида («Субару Мотор»). — Это обстоятельство напрямую влияет как на стоимость автомобилей, которые уже невозможно продавать по прежним ценам, так и на настроение потенциальных покупателей, которые будут вынуждены снизить свои ожидания или отложить покупку нового автомобиля до лучших времен». В таких кардинально новых и неблагоприятных условиях всем автопроизводителям приходится не только пересматривать модельный ряд, но и значительно снижать планы продаж и увеличивать стоимость автомобилей. И это сильно отразится на дилерах. По словам Йорга Шрайбера из АЕБ, малое количество клиентов обострит конкуренцию между продавцами. Как показал предыдущий кризис, заметнее всего это проявится на столичном рынке с большим числом дилеров. Возможно, многим придется уйти с рынка. С уверенностью глава комитета автопроизводителей АЕБ берется утверждать одно: на рост дилерской сети в 2015 году можно не рассчитывать.

«Чтобы защитить свою дилерскую сеть, мы будем искать дополнительные инструменты для заработка, — говорит Владимир Дмитриев из Nissan. — Поэтому и trade-in, и продажи аксессуаров, и обслуживание не только гарантийных, но и постгарантийных клиентов — все это станет особенно актуально в ближайшее время. К слову, этим займутся, очевидно, все бренды, присутствующие в стране».

ПРЕХОДЯЩИЕ ЦЕННОСТИ

Этой зимой большинство марок переписало свои прайс-листы. Подорожание в среднем составило 8%. «Кто еще не объявил о повышении, сделает это в самое ближайшее время, уверяю вас», — добавляет Йорг Шрайбер.

Стоит отметить, что первая волна повышения цен на автомобили, связанная с ослаблением рубля, поднялась еще весной прошлого года: в мае стоимость машин в среднем выросла на 7%. До конца осени автопроизводители как могли сдерживали цены. Вторая волна началась в декабре. Например, автомобили Skoda стали дороже на 40–100 тыс. рублей, в зависимости от модели. Китайский Lifan — на 8–10%. Daewoo подняла стоимость всего модельного ряда на 30%. Изменила цены и компания Datsun, представившая свою первую модель для России — on-DO — лишь в сентябре 2014 года. За четыре месяца было продано 11 414 автомобилей. «В связи с высокой



**ДАРЬЯ
ХРАПОВА**

ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ
AUDI В РОССИИ

В 2014-м наши продажи в стране снизились на 5,9%, то есть меньше, чем российский авторынок в целом. По итогам года нам удалось сохранить лидирующие позиции в премиальном сегменте с долей рынка в 18%. В новых экономических условиях самая эффективная мера для смягчения последствий от падения спроса — появление новинок.

локализацией производства компания Datsun в меньшей степени зависит от курса валют и тех издержек, которые несет большинство автопроизводителей, — отметил Жером Сего, директор марки Datsun в России. — Тем не менее, чтобы сохранить свои позиции в сегменте, в конце прошлого года цены все же были незначительно увеличены». Теперь стоимость самого дешевого седана этой марки начинается с отметки в 339 тыс. рублей. Примерно на 10 тыс. возросла и стоимость продукции Группы ГАЗ.

Поменялись цены и у Mazda. «В конце прошлого года модели российской сборки подорожали на 4%, а импортируемая Mazda3 — на 10%, — говорят в компании. — Возможно, это не последнее повышение. Будем смотреть на конкурентов и на ситуацию с курсом рубля».

«На повышение цен пошли все», — подтверждает управляющий директор KIA Motor Rus Артем Гусаров, добавляя, что KIA намеревается придерживаться политики умеренного поднятия цен. В представительстве корейской марки декларируют, что в среднем за прошлый год цены были подняты всего на 0,85%. «Мы значительно медленнее, чем конкуренты, повышаем цены, — заявил Гусаров. — Соответственно, наше ценовое позиционирование гораздо лучше».

Консервативно подходить к ценообразованию обещает и Hyundai. Чтобы максимально удерживать старых клиентов и привлекать новых, «Хендэ Мотор СНГ» провела легкую корректировку цен — не более чем на 6%, как подчеркивает директор по продажам «Хендэ Мотор СНГ» Алексей Калицев.

Однако продавать автомобили даже по декабрьским ценам оказалось невыгодно. На фоне продолжающегося падения рубля и высокой инфляции автопроизводители продолжили поднимать цены и после Нового года. К примеру, в среднем на 15% выросла в январе стоимость автомобилей марок Chevrolet и Opel. Весь модельный ряд УАЗ — на 3–5%. Постновогоднее увеличение цен произошло и в премиальном сегменте. Audi подорожали в среднем на 10%, Mercedes —

на 7,5% — притом что месяцем ранее цены уже поднимали на 9 и 8,5% соответственно. Дороже, чем в прошлом году, будут доставаться российским покупателям и выпущенные в 2015-м автомобили Toyota: внедорожник Highlander — на 30%, остальные модели — на 20%. Единственным автомобилем этого производителя, стоимость которого пока останется неизменной, будет Land Cruiser 20 в стартовой комплектации. «Решение о рекомендованных розничных ценах на автомобили Toyota февральского производства пока не принято, — добавляет в компании. — Мы продолжаем мониторить рыночную ситуацию на ежедневной основе».

Пересмотрела с начала года цены (естественно, в сторону увеличения) и Subaru. «Некоторые из наших моделей, а именно XV, Forester, WRX и WRX STI, выросли в среднем на 13%, — рассказывает Казуси Иосида. — Subaru — один из немногих брендов, который поставляет в Россию и Республику Беларусь автомобили исключительно японской сборки. Поэтому курсы валют, которые выросли с лета в два раза, должны были отразиться на стоимости наших автомобилей. Понимая неизбежность повышения цен, мы приняли решение отказаться от постепенного, но частого их изменения, стараясь сдерживать рост цен так долго, как это возможно».

Не смог сохранить старый прейскурант и АвтоВАЗ. Ссылаясь на курс валют и импортные комплектующие, российский автогигант увеличил с 15 января отпускные цены на весь модельный ряд Lada в среднем на 9%.

Из опрошенных «Бизнес-журналом» участников рынка никто не стал утверждать, что январский уровень цен — надолго и их дальнейшего повышения уже в феврале-марте не произойдет. Как заявил Йорг Шрайбер, автопроизводители готовы корректировать их так часто, как это потребует, — хоть каждую неделю.

ЗАВЕСТИСЬ ПРИ МИНУС 24...

Глава комитета автопроизводителей АЕБ Йорг Шрайбер не смог найти ни одной причины, по которой можно было бы надеяться на положительную динамику российского авторынка в этом году. В АЕБ предполагают, что по его итогам рынок может сократиться на 24%, что в физических объемах означает снижение продаж на 600 тыс. единиц по сравнению с провальным 2014-м. «Мы находимся в кризисе, это факт, — говорит Шрайбер. — Вопрос только в том, насколько он будет глубоким и продолжительным. Если смотреть на этот прогноз в исторической перспективе, то можно сказать, что год окажется на уровне не лучших 2006-го или 2010-го. 24% — это, конечно, большой спад, но менее драматичный, чем тот, который мы наблюдали в 2009 году, когда снижение продаж составило 49%». Особенно сложной для рынка, по мнению Йорга Шрайбера, будет первое полугодие. Он связывает это в первую очередь с «перетекшим» на конец 2014-го ажиотажным спросом, вызванным обвалом рубля. Это лишило рынок возможности развиваться в текущем году. Из-за провала продаж глава комитета автопроизводителей АЕБ не исключает даже ухода ряда игроков (конкретные марки он не называет). Напомним, что в прошлом году российский рынок уже покинули американский бренд Dodge, испанский SEAT и тайваньский Luxgen.

«Что касается второй половины года, — говорит Шрайбер, — то мы рассчитываем на улучшение тренда в таких размерах, чтобы достичь значений нашего прогноза».

БЖ



**ФУМИТАКА
КАВАСИМА**
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
«ТОЙОТА МОТОР»

Мы многому научились во время предыдущих кризисов: пересмотрели модельный ряд Toyota в России и сфокусировались на кроссоверах, внедорожниках и седанах бизнес-класса, повысили эффективность ведения бизнеса в самой компании и дилерской сети. Благодаря этому динамика продаж Toyota всегда остается выше рынка. В 2014 году доля рынка бренда Toyota составила 6,5%. Это рекордный для нас показатель, ранее зафиксированный лишь в пиковом 2008 году.

БИЗНЕС КОНГРЕСС DIY, HOUSEHOLD & FURNITURE RETAIL 2015

28 29
МАЯ

Москва.
Отель
Korston

КОНГРЕСС ГОДА

владельцев и директоров DIY-сетей, магазинов товаров для дома, ремонта, сада, мебельных и специализированных магазинов



ГЛАВНОЕ О КОНГРЕССЕ:

9 ЛЕТ БЕЗУПРЕЧНОЙ ИСТОРИИ

550+ ПЕРВЫХ ЛИЦ
сетей и поставщиков. Ежегодно.

2 ДНЯ

БОЛЕЕ **30** ПРАКТИЧЕСКИХ
БИЗНЕС-КЕЙСОВ от лидеров рынка

СЕССИЯ ПЕРСОНАЛЬНЫХ
КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ
о поставках продукции в розничные сети

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ГОСТЬ:



Эрвин Ван Оста,
Президент, Bricoalliance,
СЕО бельгийской сети HUBO



ВЕЧЕРНЯЯ ПРОГРАММА:



ПРЕМИЯ DIY & HOUSEHOLD AWARDS

1. Лучшая сеть России по продажам товаров для ремонта и дома
2. Поставщик года
3. Персона года
4. Лучший сервис для покупателя
5. Лучшее технологическое решение для розничных сетей

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

**БИЗНЕС
журнал**

ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ:

Ирина Чиннова
iren@b2bcg.ru



СТАТЬ СПОНСОРОМ:

Елизавета Носенко
Elizaveta@b2bcg.ru



+7 (495) 785-22-06

info@b2bcg.ru

www.b2bcg.ru

http://app.b2bcg.ru/

На правах
рекламы

16+

BBCG
B2B Conference Group

РОС ИГРО ЭКСПОРТ

НАТАЛЬЯ
УЛЬЯНОВА

У игрового рынка особое очарование: он чрезвычайно кризисоустойчив. И здесь даже небольшая команда разработчиков может почувствовать себя глобальным игроком. Способны ли российские игростроители поставлять на мировой рынок хиты?

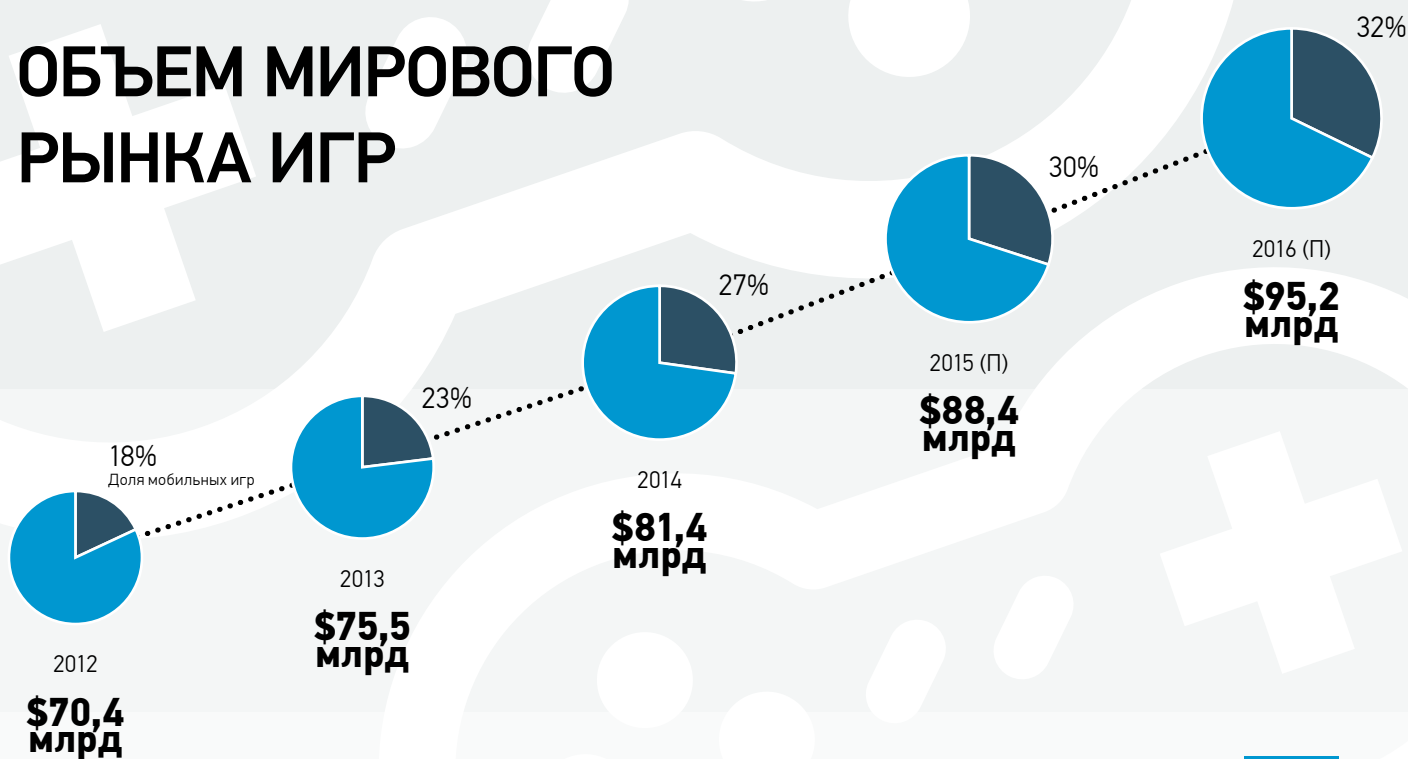
Типичные герои современного мирового игропрома — финская Rovio, придумавшая «злых птичек» (Angry Birds; миллиард скачиваний за первые три года после релиза игры в 2009-м), и белорусская Wargaming, создавшая многопользовательскую онлайн-игру в танки (World of Tanks; 100 млн зарегистрированных пользователей во всем мире). Удачное попадание в «яблочко» пользовательского интереса

быстро превратило обе компании в крупных международных игроков. Оборот Rovio в 2013-м достиг 156 млн евро, а число сотрудников превысило 800. Выручку Wargaming оценивают почти в \$500 млн, а в штате компании трудится свыше 3,4 тыс. человек. Лавры передовиков производства не дают покоя многим.

Игровой рынок сейчас действительно на подъеме; он давно занимает видное место в мировой индустрии развлечений. По оценкам J'son & Partners Consulting, в 2013 году на игры пришлось 71% всего цифрового контента в мире. В России этот показатель еще выше — 91%. К 2016 году, по расчетам экспертов компании, объем российского игрового рынка будет оцениваться в \$2,94 млрд. Доля российских создателей игр на «домашнем» рынке, по разным оценкам, составляет сейчас от 20 до 30%.

Роль основного драйвера индустрии в последние годы выполняли мобильные игры. На стремительный рост этого

ОБЪЕМ МИРОВОГО РЫНКА ИГР



ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА ИГР



Источник: J'son & Partners Consulting

сегмента влияют прежде всего увеличение количества мобильных устройств и их все возрастающая производительность, позволяющая поддерживать все более технически сложный геймплей. В России этот сегмент развивается особенно быстро. По данным Mail.Ru Group, объем рынка мобильных игр к 2013 году в России по сравнению с 2010-м вырос почти в девять раз, составив \$165 млн. Другие сегменты — ММО¹ и игры в социальных сетях — замедлили свое развитие, что не в последнюю очередь, как считают эксперты, связано с переключением потребителей на «мобилки». Что касается консольных игр, в России этот сегмент так и не смог развиваться.

«Выпускать консольные игры — автоматически означает конкуренцию с гигантами индустрии, вкладывающими

в производство сотни миллионов долларов, — объясняет Роман Поволоцкий, партнер студии 2RealLife («Carnage» и «Небеса»). — На нашем рынке нет компаний, которые в состоянии вести разработку подобных блокбастеров».

Следом за потребителями в мобильный сегмент перетекают и компании-разработчики, которые раньше занимались другими проектами. Многие добавили к «социальным» играм мобильное направление, как, например, это сделала RJ Games: ядро молодой компании составляют люди, проработавшие более пяти лет над социальными играми («Осада», «Пекло», «Кризис» и их англоязычные эквиваленты). Однако в прошлом году компания открыла направление мобильной разработки, которое, по расчетам управляющего партнера RJ Games Максима Максимова, через несколько лет станет для нее основным. Особую ставку Максимов делает на кросс-платформенность, позволяющую добиться синергетического эффекта для обоих направлений. «Сегодня рынок развива-

¹ ММО — массовые многопользовательские онлайн-игры.

ется в сторону мультиплатформенности, — рассказывает Сергей Бабаев, директор по развитию компании Nekki («Бой с Тенью», Vector, Shadow Fight 2 и др.). — Не той, когда у вас игра запускается на iOS и Android, а полноценной — когда игрок получает несколько точек входа в единый мир: с мобильного устройства, браузера, консоли. Раньше такой возможности не было. Не потому, что отсутствовал спрос: не было технологии, позволяющей реализовать такой проект».

В САМОМ РАСЦВЕТЕ СИЛ

Кого не пугают кризисные явления в российской экономике — так это деятелей игропрома. «Достаточно вспомнить, что в США Голливуд по-настоящему «поднялся» во время Великой депрессии, — говорит Павел Ряйкконен, сооснователь компании Nevosoft («Чародеи», «Эко Ферма», «Планета Самоцветов»). — Люди, испытывающие тяготы жизни, стремятся уйти от проблем в выдуманные миры: кино, литературу, театр, а теперь — и в игры. Тем более что это развлечение,

Основной объем игровой продукции поставляют небольшие команды. Однако вероятность случайного попадания игр в топ-листы в последние годы сильно снизилась. А для раскрутки игр требуются все бóльшие рекламные бюджеты

очень доступное по цене». Последнее обстоятельство, кстати сказать, позволило российскому игропрому еще в 2012 году обогнать рынок кинопроката. По словам основателя Nekki Дмитрия Терехина, еще ни разу мировые события не повлияли на поведение игроков и их готовность тратить деньги на игры. «Единственная тенденция, которая проявляется от года к году, — это постоянный рост рынка», — утверждает он.

Изначально присущая этому рынку глобальность надежно защищает игроков от проблем локальных экономик. Как правило, российские разработчики и издатели распространяют игры по всему миру, и это позволяет, с одной стороны, диверсифицировать источники дохода, а с другой — не зависеть от курса рубля, ведь часть дохода студии получают в долларах. Что касается развития бизнеса в России, то здесь стабильность обещают изменения в портрете среднестатистического геймера. В последние годы игроки заметно повзрослели, что приблизило российский игропром к развитым рынкам. «Аудитория игр в России сегодня превышает 40 млн человек. Преимущественно средний возраст геймера составляет 29–33 года, а это тот период, когда человек, как правило, уже нашел себя в профессиональном плане или как минимум имеет постоянную занятость», — объясняет Василий Магурия, руководитель студии IT Territory в Mail.Ru Group.

Точное число российских разработчиков никто не подсчитывает, однако бóльшую часть рынка представляют несколько сотен локальных команд, в том числе (как и во всем мире) состоящих всего из одного-двух разработчиков. В качестве лидеров рынка эксперты называют несколько крупных компаний — Mail.Ru Group, Game Insight, ZeptoLab, Nekki, Nival, Nevosoft и 2RealLife. Однако в целом, по мнению Романа Поволоцкого, игропром в российском исполнении пока с большой натяжкой можно назвать индустрией. «В России нет индустриальных стандартов, инфраструктуры, поддержки государства», — перечисляет он. Как следствие, в отличие от многих стран, прежде всего США и Китая, у нас не готовят соответствующих специалистов: нет профессионалов по оперированию сервисами, маркетологов, финансистов, зато в достатке программисты и художники. Менеджеров для своих компаний разработчики заимствуют из смежных бизнесов. «Все игроки ориентируются на международный рынок, и это обстоятельство не позволяет развивать инфраструктуру российской игровой индустрии», — заключает Поволоцкий.

ЭКСТРАВЕРТЫ

Впрочем, ограничиваться местным рынком не может себе позволить ни один разработчик. В среднем качественная игра может создаваться в течение года, и окупить все затраты только за счет российской аудитории не представляется возможным. Помимо того, что отечественный рынок отличается довольно скромным, по мировым меркам, объемом, здесь есть еще одна проблема: как заключают аналитики J'son & Partners Consulting, Россия до сих пор остается в ряду стран с самой низкой долей платящих пользователей игр. «Эпоха пиратства в России не закончилась, люди так и не привыкли платить за контент, в том числе за игры», — объясняет Дмитрий Горшков, продукт-менеджер компании ZeptoLab (Cut the Rope и др.).

Как правило, компании используют домашний рынок для того, чтобы обкатать свой продукт, усовершенствовать его, сделать первые продажи, после чего начинается международный запуск. Некоторые отечественные студии уже на старте не считают нужным фокусироваться на России. Компания ZeptoLab, открывшись в 2009 году, изначально ориентировалась на глобальный рынок: ее основатели имели большой опыт работы в международных проектах, и компетенций было достаточно, чтобы не отвлекать ресурсы от основной цели. На иностранные рынки компании редко выходят самостоятельно. Как правило, разработчики сотрудничают с локальными издателями. «К примеру, азиатский рынок требует большой адаптации игр к местной специфике, — объясняет Дмитрий Горшков. — В результате очень многое нужно изменить — от структуры и элементов игры до инструментов монетизации. Все эти изменения мы делаем в тесном сотрудничестве с нашими партнерами». Как объясняет Роман Поволоцкий, обычно локальному издателю уходит большой процент от продаж (до 70%), однако разработчик взамен получает не только маркетинговую поддержку на другом рынке, но и опыт, который в дальнейшем можно использовать для самостоятельных запусков. «Если проект, — уточняет Поволоцкий, — уже работает на российском рынке и имеет хорошие показатели (то есть от двух до пяти процентов конвертации платящих пользователей),

разработчик может рассчитывать на быстрое заключение контракта».

ГАМБУРГСКИЙ СЧЕТ

Хотя основной объем игровой продукции, в том числе на глобальном рынке, поставляют небольшие команды, вероятность случайного успеха и попадания таких игр в топ-листы постоянно снижается. «Конечно, время от времени появляются красивые истории о разработчиках, которым удалось создать хит в одиночку, но на практике рассчитывать только на везение крайне рискованно, — считает Павел Ряйкконен. — Успех требует системного подхода и ресурсов для продвижения игры». Создать качественную игру сегодня недостаточно, притом что порог входа на рынок растет с каждым годом. «Никому не интересны локальные успехи мобильной игры, — резюмирует Сергей Бабаев из Nekki, — все нацелены на мировой запуск, но конкуренция здесь общая — с такими гигантами, как Supercell (Clash of Clans, Boom Beach, Hay Day), King, Wooga, EA, Disney и т. п. Так что либо ваше производство выстроено по самым высоким мировым стандартам, либо на этом рынке ловить нечего». По оценкам Максима Максимова, бюджет рекламной кампании (на три–четыре месяца) в российских социальных сетях среднего по показателям проекта может достигать 10 млн рублей. «Если же говорить о рынке Facebook-игр, то размер бюджета на рекламу одного проекта составляет от миллиона долларов в месяц», — подсчитывает он. В подобные альянсы, способные обеспечить продукты необходимым трафиком, компании-разработчики вступают все чаще: игр становится больше, попадать в поле зрения потребителя все сложнее. Впрочем, значительные бюджеты не отменяют и более экономных стратегий. К примеру, один из лидеров рынка, компания Nekki, предпочитает использовать сарафанное радио. Продвигая с помощью партизанского маркетинга свою мобильную игру Shadow fight 2, компания смогла за год обеспечить себе 50 млн скачиваний и попасть в 2014 году в Top Google Play и Windows Store, при этом пиковый доход игры составил более \$100 тыс. за сутки. ZeptoLab, по словам Дмитрия Горшкова, тоже обходится без больших рекламных бюджетов. Для поддержания интереса к своим продуктам компания использует группы в Twitter, Facebook, Instagram и на других популярных на Западе платформах, а также рекламирует свои новые проекты внутри собственных игр. «Срабатывает и репутационный эффект, — объясняет Горшков. — К примеру, крупные магазины приложений, такие как App Store и Google Play, давно знают нас как качественного разработчика, поэтому, запуская новый проект, зачастую мы можем рассчитывать на продвижение с их стороны».

Игровой бизнес — это экономика хитов, в которой количество призовых мест всегда ограничено. В среднем на одну успешную игру в мире приходится несколько сотен провальных проектов, подсчитывает Дмитрий Горшков, не говоря уже о том, что сами разработчики еще на ранних стадиях отсеивают все то, что вызывает сомнение. Критерий хита — это первое место в топ-листе в момент запуска, а затем хотя бы «двадцатка» в течение нескольких месяцев. Прибыль во многом зависит от жанра (наиболее доходными остаются стратегии), но в среднем хит способен принести разработчику от \$500 тыс. до миллиона в месяц на протяжении полу-

года, после чего начинается спад. Проект может готовиться не один год, однако уже в первые дни после запуска становится ясно, сработало или нет. К примеру, игра «Эволюция: битва за Утопию», которую в прошлом году выпустила Mail.Ru Group (после обкатки на российском рынке) уже через два дня после международного запуска на площадке App Store, по данным iTunes, была признана лучшей новой игрой для iPad в США, Канаде и еще 74 странах. В компании сообщают, что в первую неделю число установок игры достигало 1,8 тыс. в час. Если компании удалось найти золотую жилу, она продолжает эксплуатировать найденную тему, выпуская дополнения к популярной игре и новые версии.

С игровым бизнесом в России все не так просто. У каждого крупного игрока за спиной есть несколько проектов, успевших побывать в заветном топ-листе. Однако хиты отечественного происхождения появляются не часто. Причин тому несколько. Одна из них, по мнению Никиты Любимова, представителя японского издателя BlueQuest, связана с менталитетом наших разработчиков: «Российские компании научились вы-

В 2013 году на игры пришлось 71% всего цифрового контента в мире, согласно оценкам J'son & Partners. В России этот показатель еще выше — 91%. К 2016 году, по расчетам экспертов, объем российского игрового рынка будет оцениваться в \$2,94 млрд

пускать игры высокого качества, но в целом это стандартные продукты, притом что хитами обычно становятся проекты с новыми идеями или неожиданным и очень качественным развитием старых». Ограничения в бюджетах российских компаний тоже накладывают свой отпечаток. «В стране нет своего Голливуда, — поясняет Роман Поволоцкий, — а без развитой инфраструктуры создавать блокбастеры крайне сложно. Бюджет игры сильно влияет на ее качество — а значит, на коммерческий успех». Большой проблемой остается и поиск внешнего финансирования, без которого сложно даются зрелища высокого качества. Игровой рынок является высокорисковым во всем мире, требуя больших вложений до получения первого хита. Однако, по наблюдениям экспертов, у российских инвесторов зачастую не хватает терпения, денег и желания работать «вдолгую». «В результате компаниям, которые выходят на новый уровень, проще поменять свою дислокацию, как это сделала несколько лет назад Game Insight, переехав в Литву для упрощения оперирования своими проектами на международном рынке», — объясняет Роман Поволоцкий. Впрочем, те, кто остается в пределах России, пока довольствуются собственными средствами, тем более что здесь у основной движущей силы игропрома, разработчиков, квалификация высока, а оплата труда ниже, чем в Европе.

БЖ

ЗДРАВСТВУЙТЕ УДАЛЕННО!

Развитие удаленной медицины способно радикально улучшить систему здравоохранения в России, стране с обширными пространствами и вечным дефицитом медперсонала и лечебной инфраструктуры. Эффективно мониторить состояние пациента, ставить диагноз и даже лечить можно и на расстоянии. Бизнес уже готов предлагать работающие технологические решения.

Утро понедельника, пора вставать на работу. Как назло, вы просыпаетесь с пульсирующей болью в голове, заложенным носом и головокружением. Вы протягиваете руку, берете с прикроватной тумбочки планшет, открываете телемедицинское приложение — и спустя несколько мгновений слышите заветные слова «Доктор вас примет незамедлительно». На экране действительно появляется врач. Вы описываете симптомы и рассказываете, где болит. Доктор задает уточняющие вопросы, просит вас нажать на боковые пазухи носа и показать ему горло. Вы широко раскрываете рот и направляете туда камеру с высоким разрешением. Параллельно врач изучает информацию, поступившую за последнюю неделю с вашего фитнес-браслета: пульс, давление, температуру тела. Перед глазами у него вся ваша история болезни, включая вывих пальца прошлым летом и аллергию на йод. Диагноз ясен: у вас синусит. Доктор выписывает

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

электронный рецепт на лекарство, который через секунду отразится в вашем аккаунте, а заодно оформляет больничный листок. Приложение запрашивает разрешение отправить его копию на электронный адрес вашего руководителя.

Прием занял пять минут и не стоил вам ни одного дополнительного рубля. Вы платите только за подписку на телемедицинский сервис. Услуги врача, в зависимости от вашей страховки, покрываются работодателем, фондом обязательного или добровольного страхования. Не закрывая приложение, вы выбираете аптеку неподалеку, в которой прописанные антибиотики имеются в наличии. Умная система подсказывает, что у вас заканчиваются витамины, которые вы регулярно заказываете раз в два месяца, и предлагает добавить их в корзину. Вы соглашаетесь, оформляете доставку, оплачиваете — всё не вставая с постели! — и отправляетесь досматривать сон. Лекарства привезут через несколько часов, на работе о вашем недуге уже знают. Вы на пути к выздоровлению.

Фантастика? Лишь отчасти. До воплощения таких сервисов в жизнь остаются считанные годы. Те или иные виды телемедицинских услуг уже широко применяются в США, Великобритании, Норвегии, Дании, Хорватии, Эстонии, Южной Корее. Квалифицированную помощь в этих странах можно получить на дому через интернет, даже если до ближайшего врача десятки километров. Клиники оснащаются средствами видеосвязи, аудиосистемами и прочим необходимым оборудованием. Специализированные сервисы собирают информацию с гаджетов и носимых медицинских устройств, анализируют ее и представляют врачу в динамике. Врачи имеют возможность отслеживать данные о состоянии пациентов в реальном времени и круглосуточно вести наблюдение за ними. В чрезвычайных ситуациях они могут вызвать па-

тации, медсестра проводила рутинное обследование, собирая информацию о жизненно важных функциях организма. Все эти операции можно было выполнять автоматически — быстрее, точнее и дешевле. Компания Scanadu собрала почти \$15 млн инвестиций в венчурных фондах и с помощью краудфандинга и готовит сканер к серийному производству.

Носимыми устройствами интересуются не только энтузиасты-изобретатели, но и гиганты телекома. Так, компания Google совместно с фармацевтическим концерном Novartis в 2014 году анонсировала выпуск контактных линз со встроенным глюкометром. Они постоянно измеряют уровень сахара в слезной жидкости пациента и раз в секунду передают информацию на смартфон или планшет. А американский оператор связи AT&T с 2012 года работает над созданием беспроводного астматического датчика Astma Trigger. Его сенсоры улавливают в воздухе компоненты, провоцирующие приступ астмы (пыль, остатки табачного пепла, пыльцу, химикаты), и посылают предупреждение о возможной опасности на мобильный телефон пользователя, подключенного к облачной платформе оператора.

Как правило, устройства носимой электроники и портативной диагностики применяются вместе с приложениями для смартфонов и веб-сервисами. В идеале задача разработчика — сделать так, чтобы данные, накапливаемые на облачном сервере, передавались в удобоваримой форме напрямую лечащему врачу. Такие интегрированные платформы имеются в том числе в России. Компании «НормаСахар», которая разработала онлайн-систему слежения за уровнем глюкозы в крови для диабетика, уда-

лось технически «подружить» медицинские устройства, веб-сервис и врачей. Как рассказывает ее основатель Александр Подгребельный, сегодня глюкометры «Диаконт» уже передают данные на платформу автоматически, причем участие пациента в этом процессе сводится к установке бесплатного софта и подключению глюкометра кабелем к компьютеру. Информация поступает лечащему врачу, который может проконсультировать пациента или быстро связаться с ним, если результаты исследований превышают допустимую норму. Врачи в компании свои, штатные, и работают при необходимости круглосуточно. «За «Диаконтом» потянутся другие производители глюкометров, — уверен Подгребельный. — Им придется разрабатывать подключаемые гаджеты просто для того, чтобы не потерять долю на рынке». «НормаСахар» переводит в мобильный формат и другие свои продукты: в прошлом году компания представила инсулиновую помпу, которая управляется по протоколу Bluetooth со смартфона с установленным приложением. Сейчас прибор поступает на клинические испытания и в 2016 году, как ожидается, выйдет на массовый рынок.

ДОБРЫЙ ДОКТОР АЛГОРИТМ

За лакомый рынок платформенных решений в области мобильных медицинских приложений уже начали нешуточную конкурентную грызню гиганты хайтека. Пионером была компания Microsoft, которая еще в 2007 году начала развивать свою платформу HealthVault. Она позволяет собирать, хранить и использовать различную информацию о здоровье, в том числе медицинские изображения, данные о лекарствах,

АВТОМАТИЗИРУЙ ЭТО

Пожалуй, дальше всех регионов в вопросах «цифровой медицины» с элементами телемедицины продвинулась Москва. Здесь с 2011 года реализуется проект ЕМИАС — единая система, решающая проблемы самого сложного в цепочке здравоохранения звена — амбулаторно-поликлинического. Сейчас к системе подключено 660 поликлиник Москвы, ежедневно в ней работает 23 тыс. медицинских работников. На внедрение информационных сервисов ЕМИАС первоначально выделили около 766 млн рублей.

— В информационные сети отдельных учреждений за последние 20–25 лет не вкладывалось ни копейки, — рассказывает генеральный конструктор ЕМИАС, заместитель главы Департамента информационных технологий города Москвы Владимир Макаров. — Изначально нам пришлось решать инфраструктурные задачи, начиная со строительства электрических и слаботочных розеток, прокладки широкополосных каналов связи, оснащения всех кабинетов средствами вычислительной техники. Затем уже стали разрабатывать и внедрять информационные

сервисы, от системы управления потоками пациентов до персонифицированного учета, электронной карты. Параллельно мы трудились над повышением компьютерной грамотности медицинских работников и обучением их работе с ЕМИАС. А это, в основном, люди далеко не молодые и работающие в очень непростых условиях. Сейчас в рамках ЕМИАС уже развернуты в полную силу сервисы электронной записи к врачу, оформления талона амбулаторного приема, персонализированного учета медпомощи, выписки электронного рецепта. Начинается тиражирование электронных больничных листов. В 2015 году запланирован переход всех поликлиник на электронные медицинские карты. За счет перехода на выписку электронных рецептов только по льготным категориям граждан можно сэкономить 600 тысяч человеко-часов рабочего времени в год. Перевод в электронную форму направлений, больничных листов и всех рецептов даст экономию в 1,7 млн человеко-часов в год. По словам Макарова, это денежные средства, эквивалентные работе 13–15 поликлиник.

статистику, полученную от фитнес-устройств и приложений, и многое другое. В HealthVault интегрируются самые разные виды медицинских и спортивных гаджетов, от тонометров и шагомеров до бытовых электронных весов, — всего более 250 устройств.

Идею подхватили конкуренты. В мае 2014 года компания Samsung анонсировала модульное наручное устройство Simband — что-то среднее между «умными» часами и медицинским измерительным прибором. В нем, как в конструкторе, можно подбирать модули для измерения определенных функций жизнедеятельности: кто-то измеряет уровень сахара, кто-то — давление, кто-то — уровень углекислого газа в атмосфере. Данные браслет передает на облачную платформу SAMI, где они хранятся, обрабатываются и систематизируются. В ноябре доступ к платформе был открыт для разработчиков: все желающие могут создавать для нее собственные приложения и инструменты. Не стали медлить и в Apple. В июне 2014 года компания представила пакет программ HealthKit для новой iOS 8. Принцип действия платформы похож: она собирает информацию от связанных гаджетов, приложений и встроенных в «Айфон» датчиков, аккумулирует их и передает для использования другим приложениям — например, тем, что отправят ее непосредственно в медицинские учреждения.

Слабым звеном таких платформ-интеграторов остается анализ данных. На нем специализируются другие игроки — те, что съели собаку на обработке больших массивов информации. С помощью их анализа медики могут увязывать разрозненные виды данных для более точного диагностирования и проактивной (то есть предупреждающей) терапии. Например, собрав результаты МРТ, показатели давления и данные о фибрилляции предсердий по заданному алгоритму, программы сами высчитывают вероятность возникновения у пациента инфаркта или инсульта. «Большие данные» могут использоваться не только врачами, но и, например, страховые компании. Дело в том, что при высоком уровне внедрения персональной телемедицины в систему здравоохранения именно страховщики становятся главной выигравшей стороной: сокращается количество посещений больными поликлиник, сроки пребывания в стационаре, повышается эффективность лечения — то есть страховые случаи наступают реже, а средняя их стоимость падает. Собирая и анализируя информацию о состоянии здоровья пациентов, страховые компании могут налаживать очень точную систему планирования денежных расходов — ведь они фактически получают предупреждение о рисках скорых выплат по тому или иному страховому случаю. Такую ИТ-платформу для обработки «больших данных», в частности, предложила американская компания AgeTak. Она позволяет частным клиникам и страховым компаниям оценивать исход лечения для каждого пациента и рассчитывать его стоимость. Важный момент: сведения о пациенте, защищенные медицинской тайной, страховщикам не раскрываются: они представлены в анонимном виде.

Настоящей звездой телемедицины стал суперкомпьютер Watson, разработанный компанией IBM для того, чтобы анализировать базы данных с помощью нестандартных поисковых алгоритмов, «как это мог бы сделать человек». С 2011 года искусственный интеллект поглощал специализированную литературу — более 600 тысяч медицинских документов и 25 тысяч историй болезни; в общей сложности более трех

с половиной миллионов страниц текста. Страховая компания WellPoint совместно с Мемориальным онкологическим центром имени Слоуна — Кеттеринга взяла на себя заботы по обучению суперкомпьютера тонкостям обработки, анализа и интерпретации сложной клинической информации, касающейся раковых заболеваний. После окончания «медицинской академии» Watson «устроился на работу»: шесть экземпляров суперкомпьютера разъехались по клиникам и научным центрам США. Компьютер умеет диагностировать пациентов и отлично подбирает оптимальный курс лечения, причем с учетом генома пациента. Точность назначения препаратов машиной при раке легких составляет 90%, что почти вдвое лучше среднестатистического результата врача-человека. При этом, если вносить в историю болезни дополнительную информацию (например, о том, что у пациента появилась кровь в моче при отхаркивании), компьютер за полминуты уточнит диагноз и обновит курс лечения.

В России развитию технологий сбора и анализа информации в телемедицине способствует начавшееся появление крупных медицинских баз данных — на корпоративном, муниципальном и региональном уровнях. Прежде у нас в стране создавались локальные решения, когда с подачи главврача отдельные медучреждения имели дело с отдельными поставщиками аппаратуры и программного обеспечения. С принятием программы по информатизации здравоохранения и созданию региональных фрагментов Единой государственной информационной системы здравоохранения к делу подключились крупные ИТ-операторы — например, «Ростелеком». Огромную федеральную базу данных накопила сеть независимых лабораторий «Инвитро»: она объединяет 600 медицинских офисов по всей стране. С ее помощью, например, можно составить интерактивную карту здоровья населения и предсказывать массовые вспышки заболеваний задолго до их начала. Правда, пока Минздрав в таком проекте не заинтересован. Зато «Инвитро» совместно с академиком РАН участвует в программе по выявлению с помощью скрининговых лабораторных исследований факторов риска развития социально значимых заболеваний¹ — сердечно-сосудистых, сахарного диабета, инфекционных болезней у детей.

Довольно удачно алгоритмы обработки данных использует Центр мониторинга Единой медицинской информационно-аналитической системы (ЕМИАС), разработанный совместно столичными департаментами здравоохранения и информационных технологий. Он составляет интерактивную карту Москвы, на которой в режиме онлайн показаны все поликлиники города, а цветом отмечена степень их загруженности. При выборе любого из учреждений открывается доступ к данным по всем специалистам и количеству записей к ним. Это позволяет выявить «очаги напряженности» — например, в какой поликлинике не хватает терапевтов или где самые большие очереди к стоматологу. «Узкие места» расширяются незамедлительно — перекидыванием врачебных ресурсов или потока пациентов из одного медучреждения в соседнее. Поскольку поликлиники объединены в кластеры, сделать это можно быстро и относительно безболезненно.

1 Термин, официально используемый в медстатистике; им обозначают заболевания, которые вызваны преимущественно социально-экономическими условиями.

ВРАЧИ БЕЗ ГРАНИЦ

В нашей стране понятие телемедицины чаще трактуют узко — как систему виртуальных консилиумов либо дистанционных консультаций между докторами и пациентами. Такие системы функционируют, и довольно успешно, в крупных профильных академических и лечебных учреждениях еще с 1990-х. В 1994 году локальную компьютерную сеть на базе отдела кардиохирургии протянули в Российском научном центре хирургии им. Б. В. Петровского РАМН, в 1997-м начались видеоконсилиумы из Бакулевского центра. Системы видеоконференций позволяют связываться с удаленными лечебницами и амбулаториями и проводить из центра дистанционный осмотр и диагностику пациентов, находящихся на периферии, с привлечением светил медицины. В первых «телемостах», например, участвовал легендарный кардиохирург Лео Бокерия. Сегодня этот формат упростился и начал монетизироваться частными компаниями. Так, например, американский сервис HealthTap позволяет оперативно проконсультироваться с помощью видеозвонка со смартфона с любым из доступных

\$19,2 млрд

объем глобального рынка телемедицины, включая гаджеты, сервисы, платформенные решения, видеотехнику для дистанционной связи и другие продукты (по оценкам BCC Research). Уже через пять лет этот рынок удвоится

в его базе 64 тысяч врачей. Российский «Теледоктор» оказывает ту же услугу — правда, в его штате всего 16 докторов. Одну медицинскую проблему компания предлагает решить по телефону или скайпу за 180 рублей, безлимитная программа на квартал стоит 500 рублей, на год — тысячу.

— По-настоящему действенной телемедицина станет лишь тогда, когда охватит множество пациентов, находящихся еще только на ранних стадиях различных заболеваний, а то и вовсе в преморбидной фазе, когда клинических симптомов еще очень мало или они незаметны, — считает Александр Подгребельный («НормаСахар»). — Медицина призвана лечить, но еще более — заниматься профилактикой, чтобы лечить приходилось меньше, а результаты получались лучше.

Эту точку зрения поддерживает Михаил Натензон («Национальное телемедицинское агентство»). По его мнению, телемедицинские технологии могли бы лечь в основу национального проекта, решающего, среди прочих, проблему диспансеризации населения. С 2013 года диспансеризация стала обязательной, причем для населения она бесплатна: затраты на проведение обследований возмещаются медицинским учреждениям из Фонда ОМС. В среднем тариф на женщин

составляет 1 934 рубля, на мужчин — 1 687. По данным Минздрава, за год диспансеризацию прошел почти каждый четвертый россиянин, то есть только в 2013-м на нее было потрачено свыше 50 млрд рублей. Эксперт предлагает передать диспансеризацию частным инвесторам в формате государственно-частного партнерства. По его задумке, частники вкладываются в закупку мобильных телемедицинских лабораторно-диагностических комплексов — фактически передвижных клиник на колесах, которые оказывают услуги диспансеризации в сельской местности, — а государство возмещает им затраты из защищенной статьи бюджета. Как уверяет Натензон, такой инвестиционный проект окупится за 5–6 лет — быстрее, чем проекты в нефтянке.

«Национальное телемедицинское агентство» разработало более 25 модификаций таких комплексов различной специализации. Комплексы полностью автономны в вопросах связи и энергопотребления, а шасси от камаза позволяют проходить бездорожье, снега и реки вброд. Например, комплекс «Байкал» состоит из трех машин, которые оснащены цифровыми малодозными флюорографом и маммографом, оборудованием для функциональной и ультразвуковой диагностики, лабораторией для проведения биохимических, гистологических и цитологических исследований, рентгеновским аппаратом, гинекологическим кабинетом с креслом и всем прочим, что необходимо для проведения диспансеризации или профосмотра населения. У этих систем есть и экспортный потенциал — в Африке, Латинской Америке, Азии. Два таких комплекса уже находятся в распоряжении министерств здравоохранения Ботсваны и ЮАР.

В машинах работает средний медицинский персонал: он проводит обследование, а вся информация поступает врачу в районную больницу или областной консультационный центр. В идеале, когда система полностью развернута, специалист ставит диагноз, выдает рекомендации, при необходимости назначает дополнительные анализы и даже записывает пациента на прием. Схема разделения функций среди медперсонала заметно удешевляет стоимость проведения диспансеризации и увеличивает ее скорость: один-единственный врач-маммолог, к примеру, в удаленном режиме может одновременно обслуживать до пяти мобильных комплексов. Средняя пропускная способность одного комплекса — до 20 тысяч пациентов в год; это как раз население типичного района в российской глубинке. Стоимость комплекса с рекомендуемым набором опций — 100 млн рублей. «Когда у вас в стране в сельской местности живет примерно 50 млн человек, которые по большому счету лишены квалифицированной медицинской помощи, телемедицина фактически становится единственным методом проведения диспансеризации и лечения», — резюмирует Натензон.

БОЛЕЗНИ РОСТА

Мобильные комплексы — только часть крупномасштабной комплексной телемедицинской системы, которую предлагает внедрить на федеральном уровне «Национальное телемедицинское агентство». Другая часть — это сеть телемедицинских консультационно-диагностических центров, которая охватит стационарные медучреждения различных уровней. Именно с ними будут связываться операторы «клиник на колесах». «Начать нужно, — рассуждает Михаил Натензон, — с проектирования в пилотном режиме отдельного сегмента такой на-

циональной телемедицинской системы — например, на уровне одного субъекта федерации из каждого федерального округа. И это должно быть решение, которое легко поддается масштабированию и переносу на другую почву, абсолютно совместимое со следующим участком. В проект должны быть интегрированы все возможные элементы: диагностическое оборудование, программное обеспечение, носимые устройства, мобильные комплексы, веб-сервисы для врачей и пациентов». Пилотным телемедицинским проектом может стать Арктика, где начнется строительство инфраструктуры под Северный морской путь. Телемедицинские комплексы как раз могут принять на себя функцию временных клиник и госпиталей для строителей.

Пока компания обивает пороги различных государственных ведомств с соответствующей программой (а занимается она этим уже 15 лет, постепенно сдвигая дело с мертвой точки в части законодательной и нормативно-правовой базы), другие страны уже разворачивают аналогичные решения. И речь даже не о Скандинавии, где телемедицина прижилась исторически из-за низкой плотности населения. Централизованная система здравоохранения с электронным оборотом, которая охватывает больницы, аптеки и страховые компании, уже действует в Хорватии. В Эстонии работают виртуальные регистратуры, а все результаты анализов, включая, например, рентгеновские снимки и показатели МРТ, попадают в электронную историю болезни, минуя бумажный и пленочный варианты. Вся информация закрыта и зашифрована, так что доступ к ней имеют только пациент и его лечащий врач.

В Южной Корее на протяжении трех лет осуществлялся пилотный проект по созданию «умной» телемедицинской инфраструктуры. Она объединила шесть крупнейших госпиталей и три тысячи пациентов. Пациенты проходили предварительную диагностику у врачей, а затем на регулярной основе использовали измерительные приборы, которые выгружают данные о состоянии здоровья на общий сервер. В случае появления симптомов болезни или по своему желанию пациент запрашивает телеконсультацию через приложение на смартфоне. Звонок сначала попадает в специальный колл-центр, где пациенту предлагают общие рекомендации по улучшению самочувствия. Если нужна консультация со специалистом, звонок направляется врачу из головного госпиталя. Тот выписывает с помощью медицинской системы рецепт, а на смартфон пациенту приходит уведомление, когда выписанное ему лекарство поступает в аптечный пункт. На реализацию программы государство выделило \$15 млн. По словам Сирены Сон, аналитика по бизнес-планированию в компании LG CNS, которая занималась запуском технологической платформы проекта, в результате удалось снизить количество повторных обращений пациентов, сократить их издержки на дорогу, повысить точность диагнозов и эффективность лечения. Впрочем, проект выявил и слабые звенья южнокорейской системы здравоохранения. «Основной проблемой у нас является легализация предоставления электронных рецептов, — объясняет Сирена Сон. — Законодательно не прояснено, как можно выписывать их без физического посещения пациентом поликлиники. Кроме этого, важно установить регулирование в сфере безопасности информации. Нужно создать систему сертификации и аутентификации докторов для защиты персональных медицинских данных».

Российская телемедицина на своем пути к массовости тоже опирается в законодательные ограничения. «Телемедицинская

услуга до сих пор не включена в перечень обязательных для оплаты фондом ОМС, а без этого невозможно ее масштабирование», — указывает на проблему Михаил Натензон. «Дистанционное ведение пациентов, страдающих сахарным диабетом, происходит в области законодательной неопределенности, — добавляет Александр Подгребельный из компании «НормаСахар». — Количество пользователей нашего сервиса скоро превысит 11 тысяч человек, и другой такой системы ведения больных сахарным диабетом в стране нет. Если бы Минздрав признал нас как фактический стандарт оказания помощи больным и интегрировал в свои федеральные программы, нам удалось бы работать куда эффективнее». Однако заместитель главы Департамента информационных технологий города Москвы Владимир Макаров полагает, что загвоздка не столько в чиновниках, сколько в сложившемся подходе к лечению пациента.

— К сожалению, — объясняет эксперт, — практика лечения врачей, ведущих пациента «от и до» в процессе заботы о здоровье, у нас в стране отсутствует. Сейчас наши врачи не готовы коммуницировать с пациентом на высоком уровне — обрабатывать аналитическую информацию, принимать решения на ее основе, проактивно связываться с пациентом, быть заинтересованным в предупреждении развития у него

За лакомый рынок платформенных решений в области мобильных медицинских приложений уже начали нешуточную конкурентную борьбу гиганты хайтека: Microsoft, Samsung, Apple

заболеваний и сохранении здоровья. Причем делать все это нужно не фрагментарно, дискретно, а на постоянной основе. Наш врач не имеет мотивации, да и вообще он перегружен текущей работой. Даже если мы технологически сочленим все телемедицинские элементы на единой платформе, у нас не будет медика, готового с этой платформой работать.

Можно ли изменить эту ментальность? Можно, но только системными мерами — за счет восстановления и модернизации основополагающих институтов, заложенных еще в советскую систему здравоохранения, систему академика Семашко. В этой системе лечащий врач заинтересован в ведении пациента и несет ответственность (завязанную на экономические стимулы!) за то, чтобы человек получал необходимую медицинскую помощь вовремя, качественно и проактивно. Вот на такой почве телемедицина прорастет глубоко, а заодно сможет обеспечить серьезное сокращение издержек на здравоохранение, которые только в 2015 году составят 2,7 трлн рублей.

В подготовке материала принимали участие Дмитрий Гречкин и Иван Зуев.

ЛАЙК НА ЗДОРОВЬЕ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Для массового внедрения телемедицины в России пока еще много чего не хватает — законодательной базы, технической инфраструктуры, инвесторов. *Тем не менее создавать и успешно монетизировать телемедицинские сервисы, рассчитанные на миллионы пользователей, можно уже сегодня.* Главное — заинтересовать эти миллионы, утверждает Станислав Сажин, основатель первой российской социальной сети для врачей «Доктор на работе».

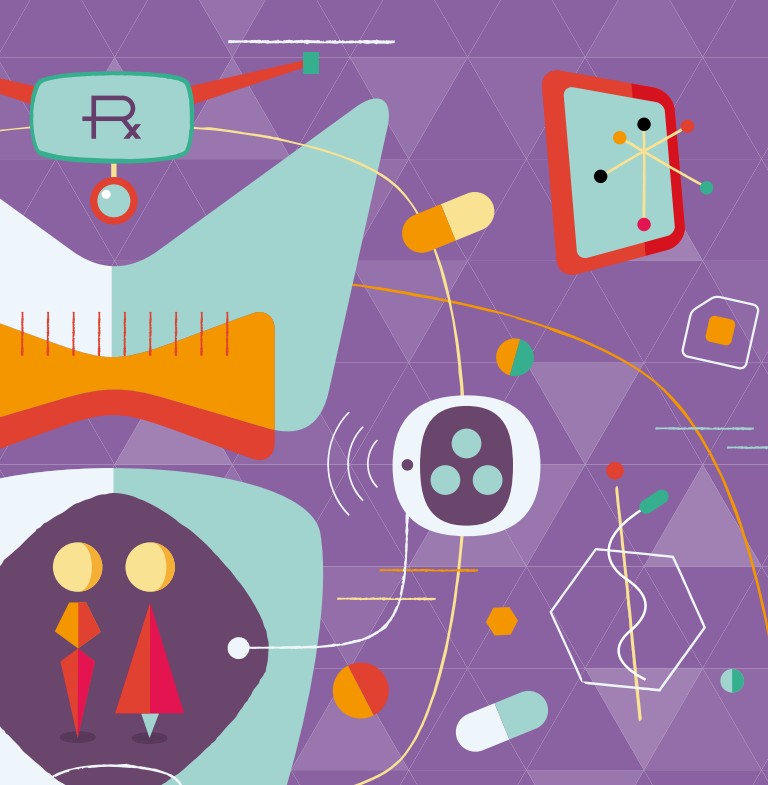
Какое отношение социальная сеть имеет к телемедицине? Оказывается, самое прямое, если эта сеть — закрытое сообщество для профессиональных медиков, где доктора могут удаленно консультировать друг друга по спорным случаям из врачебной практики. Социальная сеть «Доктор на работе», созданная предпринимателем Станиславом Сажиним и эндокринологом Андреем Перфильевым, как раз из таких. Идея наладить общение врачей в интернете принадлежит молодому медику Перфильеву. Еще в 2009 году, готовя кандидатскую диссертацию, он то и дело сталкивался с нехваткой информации и специалистов, у которых можно было бы ее запросить. В итоге он придумал сайт, доступ к которому могут получить только врачи, — чтобы обмениваться опытом

и вести совместную научную работу. А Сажин помог обрести конкретную форму идее, подобрать разработчиков и найти финансирование. Сейчас в социальной сети зарегистрировано почти 350 тыс. врачей всех возможных специализаций. Росстат утверждает, что всего в государственной системе здравоохранения работает 703 тыс. врачей. Получается, что каждый второй имеет аккаунт в «Докторе на работе».

— Нишевая социальная сеть врачам не слишком нужна, — начистоту говорит Станислав Сажин. — Нас используют главным образом как инструмент для моментальных удаленных консультаций — место, где можно задать вопрос, получить ответ, поделиться опытом. Сами врачи даже не отдают себе отчета в том, что «Доктор на работе» — это такая же социальная сеть, как «ВКонтакте» или Facebook.

Виртуальные консультации — самая популярная функция сервиса среди пользователей. К ним прибегают и неврологи из Воронежа, и инфекционисты из Хабаровска, и дерматологи из Москвы. Если, к примеру, педиатр из провинциальной детской поликлиники осматривает ребенка со странной сыпью и кашлем и не может диагностировать заболевание, то с большой долей вероятности он попросит коллег о помощи именно в «Докторе на работе»: зайдет на сайт с помощью компьютера или смартфона, создаст публикацию в разделе «Клинический консилиум», быстро опишет ситуацию и загрузит фотографии. Как правило, первые комментарии от профессиональных медиков со всей России поступают уже две-три минуты спустя. Так обеспечивается важный для телемедицины «эффект присутствия». За месяц на сайте создается около 185 тыс. подобных клинических материалов с обсуждениями диагноза и лечения.

Участие врачей в обсуждениях финансово не стимулируется. «Это тонкий момент — понять, чем руководствуются врачи, когда хотят помочь один другому, — объясняет Сажин. — Кто-то хочет покритиковать или доказать свою правоту, кто-то хвастается знаниями, полученными на международных конференциях. Кто-то тоже не может поставить диагноз, но сталкивался с похожими случаями и задает уточняющие вопросы». Зато «Доктор на работе» активно платит врачам за создание контента — фотографий, видео, публикаций. Пользователи



голосуют за контент, который им нравится. Как только такой пост набирает тридцать «лайков», социальная сеть платит автору 250 рублей. Сейчас до этой планки допрыгивает менее 5% контента. Чаще всего порог качества преодолевают два типа постов — подробный разбор сложных случаев из врачебной практики или рассуждения на тему того, почему надо немедленно уволить министра здравоохранения и поднять всем медикам зарплату.

Цена ошибки в медицине выше, чем в бизнесе: на кону стоит здоровье, а то и жизнь пациента. Поэтому с самого начала перед Сажиним и Перфильевым встала задача добиться максимально высокого качества базы пользователей. Случайных людей в ней не должно было оказаться. «Доктор на работе» проверяет всех потенциальных пользователей на профессиональную принадлежность, запрашивая фотокопию диплома или сведения о месте работы, куда потом звонит за подтверждением информации. Кроме этого, сеть располагает обширной базой данных врачей, которую основатели по крупицам собирали на протяжении пяти лет.

Проверенная база пользователей — это еще и требование фармацевтических компаний, которые являются коммерческими партнерами сервиса. «Доктор на работе» зарабатывает исключительно на рекламе и маркетинге, за счет прямого стимулирования продаж лекарственных препаратов среди врачей. Социальная сеть исследует приверженность врачей к препаратам, разрабатывает конкурсы, игры, записывает лекции с авторитетными медицинскими специалистами, проводит вебинары и другие мероприятия. Все это — не своими руками, а силами привлеченных на аутсорсинге промоагентов.

Сейчас с компанией сотрудничает 15 из 20 крупнейших фармконцернов, каждый из которых продвигает с помощью социальной сети два-три препарата. По меркам индустрии это мизер: в портфеле у каждого фармацевтического гиганта около сотни продуктов. Однако фармрынок — один из самых консервативных, уверяет Сажин. «Растолкать» его сложно. Игроки крайне неохотно рассматривают новые каналы продвижения, отличающиеся от привычных медицинских представителей, конференций и специализированной прессы. По оценкам DSM

Group, фармацевтический рынок в России составляет более 1,1 трлн рублей. Из них на маркетинг тратится 150–200 миллиардов. «При этом у фармкомпаний в бюджетах вообще нет строчки «маркетинг через интернет», — говорит основатель сервиса «Доктор на работе». — На активность в Сети Большая Фарма тратит меньше 0,1% совокупного рекламного бюджета. Это означает, что у нас огромный потенциал».

Потенциал потенциалом, но зарабатывать деньги (и отчитываться перед инвесторами, среди которых венчурные фонды Guard Capital, Bright Capital Digital и Aurora Venture Capital, вложившие в стартап в общей сложности \$4,8 млн) необходимо уже сейчас. Несколько лет назад основатели компании попытались диверсифицировать модель монетизации. В частности, проводили заказные социологические исследования среди врачей, начали продавать врачам товары. Однако вся деятельность, кроме продвижения препаратов, оказалась убыточной. Сейчас Станислав Сажин (Андрей Перфильев в прошлом году вышел из бизнеса) надеется дополнительно заработать на торговле вакансиями: он предлагает работодателям с помощью «Доктора на работе» закрывать свои штатные позиции врачей. Такую услугу социальная сеть запустила в начале декабря. Подводить первые итоги пока рано, однако сверхприбылей в этой нише явно не получить: Сажин оценивает весь рынок вакансий максимум в 500 млн рублей.

В 2013 году оборот сети «Доктор на работе» перевалил за полтора миллиона долларов. В 2014-м из-за пертурбаций валютной корзины компании удалось вырасти в рублях, но не в долларах. Из-за этого сервис сорвал выполнение плана по окупаемости инвестиций, который предстояло закрыть в прошлом году. Строить прогнозы на 2015-й Станислав Сажин пока не рискует: слишком непредсказуемо ведет себя рынок. Однако поступления от фармацевтических концернов, очевидно, сократятся: в кризисное время они предпочитают урезать маркетинговые расходы. Хорошим подспорьем могла бы стать экспортная активность, однако локализация сайта и запуск на внешних рынках требуют слишком много усилий и инвестиций. Основатель сервиса поочередно отверг идею развиваться в Европе и США (слишком сильные конкуренты с аналогичным функционалом), Индии (слишком маленький рынок — в 10 раз меньше российского), Латинской Америке (слишком отличается менталитет). С надеждой он говорит разве что об Африке. Но пока вся деятельность социальной сети разворачивается исключительно в русскоязычной версии, главным образом на территории стран СНГ.

При всех выгодах телемедицины профессиональное общество до сих пор слабо готово к тому, чтобы использовать мобильные технологии в работе. Врачи проводят в интернете в среднем четыре часа в месяц: согласно ВЦИОМ, это одна из наименее активных категорий веб-пользователей. «Доктору на работе» достается как минимум половина этого времени, утверждает Станислав Сажин. Задача компании — увеличить трафик и вовлеченность пользователей. Для этого она оптимизирует мобильную версию так, что сайт будет запускаться даже на самых примитивных смартфонах. «Мы хотим проникнуть в каждую свободную минутку врача», — поясняет Сажин. В идеале соцсеть сможет заменить врачам советы коллег, конференции, чтение профессиональной литературы. И, что важно, вполне способна служить дешевым карманным инструментом для виртуальной диагностики, пока эпоха «большой» телемедицины в России еще не наступила.

БЖ

ЛЕГКО НА СЕРДЦЕ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Среди всего многообразия медицинских носимых устройств наиболее перспективными в кругах венчурных инвесторов считаются те, что направлены на мониторинг состояния здоровья пациентов с хроническими заболеваниями. **Московский стартап Cardiwear надеется занять нишу гаджетов для «сердечников».** Его основатели разработали миниатюрный нательный электрокардиограф, который позволяет постоянно следить за работой сердца.

Сердечно-сосудистые заболевания — одни из самых коварных. Большинство из них проявляется не сразу, а имеет вялотекущий период, когда человек не чувствует особого беспокойства и боли. А если самочувствие все-таки ухудшается, то это, как правило, означает, что приступ уже произошел. Вот почему в кардиологии очень важна постоянная диагностика: если наблюдаться у врача, можно предсказать возникновение или развитие заболевания и избежать возможных осложнений. Но даже снятая в кабинете врача электрокардиограмма не всегда может выявить все существующие нарушения и отклонения в работе сердечной мышцы. Для более тщательного анализа пациентам довольно часто прописывают так называемый суточный, или холтеровский мониторинг — непрерывную регистрацию ЭКГ с помо-

щью специального портативного устройства на протяжении суток или даже недели. Метод был предложен американским биофизиком Норманом Холтером еще в 1940-е, и с тех пор аппарат не претерпел принципиальных переработок. Это довольно неудобное для длительной носки устройство: к коробочке присоединены проводные электроды-липучки, которые нужно приклеивать на голое тело и следить, чтобы ни один из них не отвалился.

Сооснователи Cardiwear Михаил Шагиев и Дмитрий Ориничев вооружились принципом «ближе к телу». Они посчитали, что пора избавиться от громоздкого аппарата и кучи проводов, и решили вмонтировать электрокардиограф прямо в одежду, чтобы можно было на ходу следить за работой сердца и снимать кардиограмму. Нынешняя команда разработчиков гаджета, большую часть которой составляют недавние выпускники МГТУ им. Баумана, впервые собралась на хакатоне Высшей школы экономики летом 2014 года. На мероприятии нужно было за 48 часов протестировать бизнес-идею и представить технологический продукт для вывода на рынок. За этот срок Шагиев, Ориничев и еще четыре разработчика успели не только создать концепцию гаджета, но и представить реально работающий прототип.

Кардиофутболка, идущая в паре с устройством, с виду ничем не отличается от обычной одежды, только выполнена из обтягивающей и проводящей электроток ткани. Сам «умный» гаджет на этой футболке нужно еще поискать: электрокардиограф прячется в миниатюрном внутреннем кармане в районе пояса. Он очень компактен — размером со спичечный коробок, толщиной с банковскую пластиковую карту. Шесть датчиков вшиты в саму футболку и не доставляют никаких неудобств. Если футболка испачкается, то ее можно отправить в стирку прямо вместе с датчиками, легко вынув из кармашка устройство.

Кроме кардиограммы, футболка регистрирует и другие показатели жизнедеятельности владельца. Она позволяет посчитать пульс, измерить частоту дыхания, следить за физической активностью с помощью встроенного шагомера, рассчитывать количество сожженных калорий — все то,

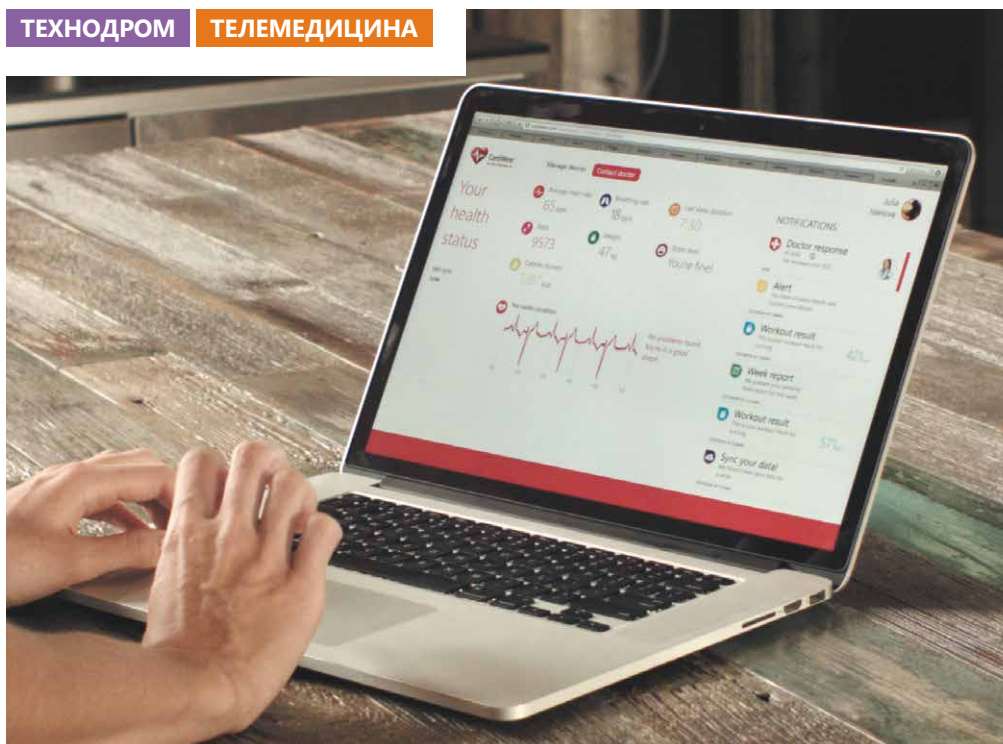


что умеет практически любой фитнес-трекер. Общие показатели отображаются на экране мобильного телефона, и их можно отслеживать в любое время. А вот разобраться в кардиограмме под силу только специалисту. Сняв показания, прибор записывает данные и по Bluetooth или Wi-Fi синхронизируется с облачным веб-сервисом, доступ к которому можно предоставить выбранному доктору или фитнес-тренеру. Если врач видит какие-либо отклонения, он может моментально оповестить пациента и подготовить план лечения. «Врач получает уникальную информацию, которая касается связи между активностью пациента и его сердечной деятельностью, — поясняет Дмитрий Ориничев. — Он четко понимает, как ваше сердце ведет себя в состоянии покоя, а как — под нагрузкой. Такое наблюдение сильно упрощает диагностику и позволяет выявить заболевания, которые с помощью обычных методов обнаружить сложно, — например, мерцательную аритмию».

Идея кардиофутболки не так уж и нова. Профессиональную спортивную одежду, оснащенную встроенными датчиками для мониторинга сердечных ритмов и дыхательного цикла спортсменов, разрабатывают даже такие гиганты спортивной индустрии, как Adidas. В сфере медицинского применения ближайший аналог Cardiwear — очень похожие кардиомайки hWear израильской компании HealthWatch, представленные в прошлом году. Сейчас конкуренты проходят сертификацию в Управлении по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных препаратов США и ищут финансирование для налаживания промышленного производства. Есть и российские разработки — в частности футболки компании «Кардио-Контроль», к которым через специальные разъемы можно присоединять компактный электрокардиограф Холтера.

Представители Cardiwear утверждают, что им удалось усовершенствовать конструкцию датчиков, уменьшить размеры устройства и сделать его более удобным для использования. К тому же в планах у компании — наладить плотное взаимодействие с врачебным сообществом — например, для того чтобы вместе с сервисом по отслеживанию данных можно было предлагать пациенту «своего» доктора. Сейчас Cardiwear сотрудничает со специалистами Научного центра сердечно-сосудистой хирургии им. А. Н. Бакулева: медики тестируют прибор, вносят предложения по его совершенствованию и думают над использованием во врачебной практике. Кстати говоря, еще один проект Михаила Шагиева — «Система ДОК» — специализируется именно на дистанционном контроле состояния здоровья. Это плат-

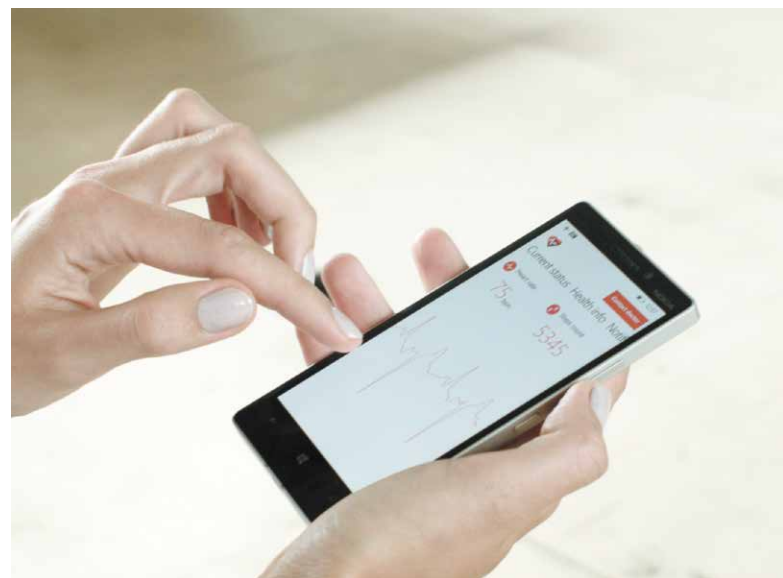




форма, с помощью которой можно в одном месте собирать данные с разнообразных измерительных приборов (помним кардиофутболки, это Lifetrack, Jawbone Up, Fitbit Flex и др.) и передавать их доктору. Система использует логин и пароль пользователя для входа в его аккаунт, синхронизированный с каждым из гаджетов, аккумулирует данные и предоставляет врачам.

Несмотря на рост конкуренции, особой битвы за покупателя в этой нише пока не наблюдается: большинство продуктов — прототипы, еще не вышедшие в серийное производство, а спрос на новые гаджеты не выражен. Победит тот, кто сможет быстрее и лучше прочих наладить выпуск товара, а также создать эффективную систему продвижения и распространения. Дмитрий Ориничев видит наибольший потенциал в продвижении подобных продуктов через клинику или страховые службы. «Наша целевая аудитория — люди 40–50 лет, впервые столкнувшиеся с сердечными проблемами, — объясняет он. — Им важно отслеживать состояние сердца, они доверяют своему доктору и готовы потратиться на гаджет. Продукт находится на стыке фитнеса и здравоохранения, но рынок фитнес-устройств в России значительно меньше, поэтому имеет смысл строить сеть распространения именно в медицине». Еще один вариант — идти в специализированные сети дистрибуции гаджетов: например, магазины «re:Store».

Производственная база компании будет располагаться в Китае, где разместится сборка кардиографов, и Азербайджане, где откроется швейный цех. Основную прибыль компания надеется получать на продаже одежды и подписке на сервис сбора информации; сами гаджеты будут продаваться почти по себестоимости, которая сейчас находится в районе \$20. «Стартовый набор» покупателя, включающий футболку, электрокардиограф и подписку на начальный период, будет стоить около \$130. Cardiwear активно ищет партнеров из числа компаний, выпускающих спортивную одежду: у покупателя должна быть мотивация для того, чтобы со временем поменять базовую футболку



на что-то более модное. По оценкам Ориничева, за первый год компании удастся продать не менее 12 тыс. устройств. В дальнейшем минимальные продажи должны варьироваться от 50 до 60 тыс. гаджетов в год. Прогнозы основаны на том, что в России очень широко распространены сердечно-сосудистые заболевания — и в постоянном мониторинге нуждается около миллиона больных. Сейчас Cardiwear занимается доработкой прототипа и поиском инвестиций под серийное производство; для этого, полагает Дмитрий Ориничев, потребуется около \$50 тыс. «Интерес инвесторов к теме носимых гаджетов есть, — говорит предприниматель. — Однако в России практически нет фондов, специализирующихся на медицине, что несколько осложняет задачу поиска финансирования на посевной стадии».

БЖ

КРУПНЕЙШИЙ СЪЕЗД ПРОГРЕССИВНОГО РИТЕЙЛА

БИЗНЕС ФОРУМ

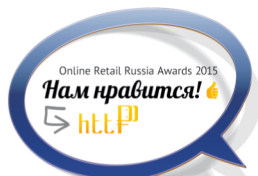
ONLINE RETAIL RUSSIA 2015

9–10 АПРЕЛЯ
ОТЕЛЬ КОРСТОН

ВЕСЕННИЙ САММИТ ПЕРВЫХ ЛИЦ

большого ритейла, интернет-торговли и мультиканальных сетей

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



Профессиональная
ПРЕМИЯ
ONLINE RETAIL
RUSSIA AWARDS

для интернет-магазинов!



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

26-28 ноября 2015, Центр Международной торговли, Москва

ОТКРЫТА РЕГИСТРАЦИЯ

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

БИЗНЕС
журнал

ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ:

Ирина Чиннова
iren@b2bcg.ru



СТАТЬ СПОНСОРОМ:

Елизавета Носенко
Elizaveta@b2bcg.ru



+7 (495) 785-22-06



info@b2bcg.ru



www.b2bcg.ru



http://app.b2bcg.ru/

На правах
рекламы 16+

BBCG
B2B Conference Group

БРЕНДЫ АТАКУЮТ

ВЕРА
КОЛЕРОВА

Воткрывшемся почти год назад флагманском магазине «Натура Сиберика» на Тверской улице в Москве заезжие иностранцы скупают недорогую сибирскую косметику, словно сувениры. «Мой знакомый француз приобрел там ее целый чемодан — на тысячу евро, — говорит Андрей Трубников. — А японцы включили наш магазин в туристическом справочнике в список достопримечательностей — наряду с «Московским Домом Книги».

Трубникова явно греет интерес иностранцев к продукции: он давно и всерьез собирается заняться экспортом и в конце концов построить международную косметическую компанию с русскими корнями. Но важно и то, что флагманский магазин — это не просто рекламный «фасад» на дорогой столичной улице. Несмотря на высооченные арендные ставки (в \$50 тыс. в месяц) магазин за полгода вышел на безубыточность, а в один особенно удачный месяц в прошлом году принес \$250 тыс. чистой прибыли.

Здесь всегда оживленно, работает косметический «аттракцион» в виде специального станка, выжимающего кедровое масло из орехов прямо на глазах у покупателей, а в интерьерах, пусть и оформленных по проекту французского дизайнера, все равно сквозит какой-то неуловимый русский дух.

«Натура Сиберика» на российском косметическом рынке — «бренд-прецедент». Органическая косметика с сертификатами уважаемых в «зеленом мире» международных организаций вроде ICEA, ECOCERT, COSMOS STANDARD, BDIH — и при этом шокирующе дешевая: 100–300 рублей за одно средство. А ведь принято считать: чем «органичнее» продукт, тем дороже.

БАБУШКА-ВОЛШЕБНИЦА

«Это удивительная история, в которую я сам до сих пор верю с трудом, — говорит о своем бизнесе Андрей Трубников, основатель косметической компании «Первое решение». — Как человек с пятью тысячами долларов в кармане смог «выкрутиться»

В парфюмерно-косметический бизнес предприниматель Андрей Трубников пришел в начале 2000-х со стартовым капиталом всего в \$5 тыс. В 2013 году его компания «Первое решение» вышла на оборот в 4 млрд рублей и чистую прибыль в 282 миллиона. Флагманские бренды Трубникова почти нигде не рекламируются, но *удивительным образом у многих на слуху* — «Бабушка Агафья» и «Натура Сиберика».

до такой фирмы?» Он обводит взглядом свою «лабораторию», в которой дает интервью «Бизнес-журналу». В ней немало примечательного, способного многое рассказать о хозяине и его манере ведения дел. Ни намека на модный офисный минимализм или строгую деловую обстановку: все заставлено и завалено кучей мелких предметов. Шкафы забиты коллекцией косметики со всего света («Лучшая в мире, пожалуй!» — аттестует ее Трубников). На полу стоят пять огромных чемоданов: в них тоже сплошь косметика, привезенная из последней поездки в Австралию и еще не разобранный. На полке свалены невзрачные сероватые упаковки. Это теперь тоже своего рода экспонат — исторический: первые, забракованные варианты упаковки для бренда «Натура Сиберика» («Правда ведь — страшные?» — интересуется предприниматель). Аквариум со стайкой рыб, книги, зачем-то разложенные дурно пахнущие сушеные рыбы языки, террариум с небольшой жабой.

Еще одну жабу (вернее, кожаный футляр из жабьей шкурки, подарок друга) основатель «Первого решения» уже пять лет постоянно носит на груди. «Я люблю всяких лягушек, хотя люди это по-разному воспринимают», — говорит Андрей — и тут же, демонстрируя открытость, распаивает футляр.



В нем обнаруживаются денежные купюры разных стран, приносящий удачу китайский божок, свинка, подаренная дочерью. Не расставаться с жабой он планирует до самой смерти.

Подробности своей биографии и извилистого пути в бизнесе Трубников выкладывает столь же бесхитростно и открыто, как содержимое футляра. Окончил экономический факультет МГИМО, некоторое время служил старшим инспектором на таможне в Шереметьеве. (Своих бывших коллег он сейчас то и дело поругивает: мол, захочешь провезти в Италию сибирское кедровое масло, чтобы там из него бетаин сделали, — так ведь препоны чинят, подвоха ищут!). Когда началась перестройка, занялся внешней торговлей по линии ЦК ВЛКСМ — в объединении ЮНЭКС, созданном для поставок молодежных товаров. «Но в основном я покупал водку, машины, — улыбается Трубников. — Все удивлялись: зачем это вы для молодежи привезли пять фура водки?» Удивительное было время, удивительные сделки — в эпоху блестящего заката всеоюзной комсомольской организации.

Потом предпринимательская судьба крепко связала Андрея Трубникова с Сибирью. Нашелся партнер в США, который стал отправлять в Россию американских туристов. Трубников организовал частную туристическую компанию и занимался их приемом. Среди туристов было много охотников и трапперов-любителей (звероловов, использующих капканы и западни), с которыми он немало поколесил по России. «Ставим капканы во Владимирской области, потом охотимся на уток, затем едем ставить капканы в Якутск, — описывает предприниматель свои тогдашние трудовые будни. — Жили в палатках, преодолевали большие расстояния по тайге. Вот тогда-то я и влюбился в Сибирь».

Затем партнер-американец куда-то подевался — и туризм резко закончился. Андрея опять «мотнуло» в торговлю алкоголем. Все шло неплохо, но потом случился кризис 1998 года, который разорил его в пух и прах. Чтобы расплатиться с долгами, Трубников распродал все имущество, включая комфортабельную квартиру, и оказался в съемной «хрущевке» с женой и двумя детьми. Даже запил с горя. Особо блестящих идей, как вновь встать на ноги, у него не было. Всех активов — пять тысяч долларов. Решил было даже начать ездить по дворам и продавать с колес кур. Но жена отговорила заниматься такой ерундой. «Сказала: мне посуду приходится мыть, а качественное моющее средство мы себе позволить не можем — дорого; вот пойдя его и сделай! — вспоминает Андрей. — И права оказалась. Со своими курами я бы действительно быстро разорился».

А в косметическом бизнесе все сразу как-то удачно закрутилось. Вместе с партнером купили у одного из столичных НИИ формулу геля для мытья посуды, арендовали цеха, приобрели оборудование и запустили производство. Из этого выросла компания «Фратти НВ», а в 2002 году Трубников открыл уже собственную фирму — «Первое решение», которая стала выпускать косметические средства в низком ценовом сегменте. Созданный по наитию бренд «Бабушка Агафья» вдруг стал настоящим хитом. Обычная продукция без каких-либо выдающихся свойств, но осененная образом сибирской старушки-травницы, вдруг стала пользоваться огромным спросом. Трубников работал с минимальной наценкой, наращивая объемы и поставляя «Агафью» и другие бренды в нижнем сегменте в гипермаркеты и дистрибьюторам. Это был настоящий вал — по меньшей мере два десятка торго-

вых марок и тысячи наименований косметических средств. Шампуни «Агафья» стоили по 5–6 рублей за флакон, под этим брендом выпускались также кремы, средства для бани и многое другое.

Самое удивительное в том, что бренды у Андрея Трубникова вырастают как будто сами — без какой-либо рекламной поддержки, поступательно. «Повезло, — без всякого кокетства говорит предприниматель, оценивая свой путь. — Потом, правда, бог меня покарал, потому что ничего на свете не бывает просто так. У меня начались всякие болезни, я чуть не умер, мне сделали три операции. Если в чем-то повезет, то в другом месте убудет. Все в этом мире «переливается»...

КОНВЕЙЕРНЫЙ БРЕНДИНГ

Маркетинг у Андрея Трубникова специфический, чем-то напоминающий «психическую атаку» на рынок: вперед выдвигается множество брендов (всего их у компании более сотни), у каждого — масса линеек и наименований продукции. «Понастоящему удачных марок только две — «Бабушка Агафья» и «Натура Сиберика», — признает предприниматель. — Но ведь это как золото намывать. Другие как поступают? Делают одну марку и несут в телевизор пять миллионов евро. А за такие деньги можно что угодно продать».

Трубников же убежден: чем больше времени потратишь на разработку бренда, тем меньше денег потом уйдет на продвижение. «Это как в гастрономии, — приводит он новую аналогию. — Китайцы, например, много времени тратят на подготовку пищи, вымачивают ее, добавляют всякие специи. Потом просто быстро жарят — и все. А есть национальные кухни, в которых продукты подолгу тушат, по 12 часов... Вот мы в нашем бизнесе ничего не «тушим», мы долго подготавливаем каждый бренд, каждое слово обсасываем, стараемся узнать, что нравится потребителю. Зато потом ничего не тратим на рекламу».

Ошибок случается немало, деньги приходится терять часто. «Мне в казино ходить не нужно — у меня тут своя азартная игра, — шутит основатель «Первого решения». — Маркетинговые исследования рынка — для дураков, я ориентируюсь только на интуицию. Просто хожу по магазинам — и вижу, например, что вот эта штука может хорошо пойти, если правильно сделать дизайн».

Обычно он выводит на рынок серии из 25–30 позиций, что обходится примерно в 350 тысяч евро. Пример неудачи — серия «Дамский мир», стилизованная под Россию начала XX века. Сотрудница Трубникова полгода просидела в библиотеке, изучая дореволюционные дамские журналы, чтобы уловить стиль. Но косметика в продаже не пошла. «Может, потому что настоящих дам уже нет на свете?» — интересуется Андрей.

Зарабатывать предприниматель всегда хотел на объемах, работая с минимальной наценкой и вываливая на рынок тонны самой доступной косметики. Он хочет быть щедрым к потребителю: «Ведь это здорово: пошел человек в баню и набрал себе за 150 рублей кучу скрабов, масок и прочего с разными ароматами. И чтобы цены были такие, что хоть каждый день ходи за всем этим в магазин...»

Такой подход сильно помог «Первому решению» во время кризиса 2008 года. «Мы тогда как раз хорошо «поднялись», — вспоминает Трубников. — Тупо наделали очень много дешевой продукции, называли ее как попало — типа какой-нибудь «Фэмили Классик». Каждый день выпускали новый продукт.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КОМПАНИИ «ПЕРВОЕ РЕШЕНИЕ»

МЛН РУБ.



Источник: бухгалтерская отчетность компании; данные предоставлены сервисом Kartoteka.ru

Помню, у нас даже какие-то козы были на упаковке. Или козы... Но все это потом умерло.

После того кризиса компания почуяла новый косметический тренд и занялась выпуском и раскруткой органической косметики. Бренд «Натура Сиберики» Андрей Трубников придумал сам. Оказалось — прямо-таки наткнулся на золотой самородок. Первую органическую сертифицированную косметику российского производства на основе сибирских растений рынок принял на ура. Как и в случае с «Бабушкой Агафьей», предприниматель хотел продавать женщинам косметику с эмоциональным посылом и акцентом на северное происхождение использованного сырья. В том числе поэтому компания спонсировала исследовательскую поездку в Заполярье, по итогам которой вышла книга «Неизвестная Сибирь». Луноликие обитательницы чумов раскрыли участникам экспедиции секреты местных трав, мхов и лишайников, имеющих косметический потенциал, а мужчины рассказали об охоте на северных оленей. Скоро компания должна выпустить похожую книгу — уже о Камчатке, где тоже много флоры и фауны, полезной для лица и волос.

Добиться ценового преимущества перед импортной косметикой в случае с органикой оказалось сложнее. Рецептура средств из растительного сырья на 30% дороже обычной, и мороки с органикой намного больше. Травы в косметике работают, но тихо и незаметно, как им и положено по природе вещей, а многие натуральные поверхностно-активные вещества плохо пенятся. В итоге нужно соединять 5–6 компонентов, и это удорожает продукцию. Зато состав, указываемый на этикетке, потом можно читать как стихи: кладония снежная, масло льна голубого, вечерица сибирская...

У компании несколько арендованных производственных площадок в Подмосковье. В Дмитрове делают органические экстракты. Трубников говорит, что само по себе производство не слишком сложное: шампуни вообще можно варить хоть в кастрюле — просто налить горячую воду и перемешивать ингредиенты до готовности продукта. Для крема требуется дорогое оборудование — гомогенизаторы по \$300–500 тыс., которые разбивают составные части крема на молекулы, а потом смешивают, работая на диких скоростях, до 8 тыс. оборотов в секунду.

Сам Андрей Трубников не такой уж и ревностный поборник органики; в этом вопросе в нем берет верх рационализм технолога. «Ужаснее всего делать органические бальзамы для волос, — говорит он. — В органической косметике использование

силиконов запрещено. Но без них волосы у женщины будут не пушистыми, а как пакля. Мы пытаемся заменить силиконы дериватами шелка. Они действуют так же, но безумно дорогие». Будущее отрасли Андрей видит в «зеленой химии» — когда растительные экстракты работают в одной упряжке с химическими веществами. «Сам я кремами мажусь, — сообщает Трубников. — Поначалу чувствовал себя немного неловко, будто я странный какой-то товарищ. Потом привык. Но я пользуюсь «химией», мне такие продукты больше нравятся. Сочетание натуральных и химических компонентов реально работает».

90% своей продукции Андрей Трубников реализует через сети и дистрибьюторов. Тут прекрасно действует закон маленькой маржи и больших оборотов. Другое дело — собственная розница, через которую проходят, правда, минимальные объемы. С 2010 года предприниматель развивает сеть мультимарочных магазинов органической косметики Organic Shop, где, помимо «Натуры Сиберики», представлены десятки брендов со всего мира. В России таких магазинов уже 25. В последние годы на волне интереса к органике они чувствовали себя неплохо. Оборотов сети предприниматель не раскрывает, но говорит, что один магазин приносит в месяц до 700 тысяч рублей чистой прибыли.

СИБИРЬ НА ЭКСПОРТ

Свою «Натуру Сиберику» Андрей Трубников изначально задумывал как марку, с которой пойдет в том числе и на зарубежные рынки. Пока на экспорт идет совсем немного продукции — на 200–300 тыс. евро в месяц. Ведутся переговоры с немецкими и французскими сетями. «У нас сейчас работает француженка, которая пришла к нам из L'Oréal, — говорит Трубников. — Она просто влюблена в «Натуру Сиберику», потому что устроилась к нам. Хотя я поначалу думал, что шпионит для конкурентов. Сейчас она активно контактирует с западными сетями, но я ее сдерживаю. К России в мире сейчас не очень хорошее отношение, не лучшее время наращивать продажи на Запад».

Предприниматель прекрасно понимает, что взять Европу «психической атакой» не получится. Марка «Натура Сиберики» там пока известна мало, да и своих корифеев органической косметики хватает. Хотя плацдарм для наступления уже есть — в виде различных международных наград (на последней косметической выставке в Париже, например, «Натуру Сиберику» наградили как лучший продукт для кожи). Но с какой стороны подступиться к рынку? Для начала Трубников

хочет посмотреть, как западный потребитель станет реагировать на фирменные магазины марки. Собирается открыть один в Копенгагене возле гостиницы «Англетер». «Классный будет магазин, — предвкушает он. — Посмотрим, что скажут датчане. Станут ли доверять? А может, они наш магазин там вообще сожгут. Скажут: зачем украинцев обидели?»

Собственные производственные площадки на Западе тоже понадобятся. Пока глава «Первого решения» вынашивает «хитрый план» проникновения в Евросоюз через запуск производства в Эстонии, на что потребуются около 5 млн евро. Это снизит цену на продукцию, поскольку не придется платить ввозные пошлины на границе ЕС. «Если мы станем производить внутри Евросоюза, а туда возить только экстракты из Сибири, то нам легче будет заполнить Европу», — размышляет Трубников. Свои принципы маркетинга он собирается использовать и там. Прикидывает, что вполне можно наладить выпуск «Рецептов бабушки Гертруды» на прованских травах.

Еще Андрею не дает покоя идея продавать свою продукцию в Китай. Рассуждает он просто: «В душе китайцы считают, что Сибирь — это их территория, которую русские отняли. Сибирь им интересна. Вот и пусть берут нашу «Натуру Сибирику». Скоро Трубников отправляется в Китай — разбираться в тонкостях местного рынка. Ему известно, что многие травы в Китае запрещены, да и менталитет тамошнего потребителя хочется понять.

Кризис значительно корректирует планы компании. Перво-наперво предпринимателю придется перестать «разбрасываться», хотя натура он увлекающаяся. До нынешнего рыночного форс-мажора успел запустить много «аппетитных» проектов несколько в стороне от профильной деятельности. Например, инвестировал \$2 млн в открытие СПА-салона в Москве, где клиентов натирают смешанными прямо на месте диковинными составами на основе лосяного молока, свежесжато кедрового масла и ягод. Запустил органическую ферму в Хакасии площадью 33 га, которую сертифицировал по европейским биостандартам, и теперь выращивает там в соответствии с принципами органического земледелия раторопшу, календулу и донники. «Мы хотели рядом с фермой сделать гостиницу, — мечтательно говорит Трубников. — Это было бы шикарно! Представляете, рядом органическая ферма, поля, корова там жила бы, в Енисее можно было бы рыбу ловить. Но вот этот кризис нас остановил. И сейчас мы просто держимся на нулях, чтобы не сдохнуть».

Происходят и другие «остановки». Не очень-то пошла новая серия более дорогой косметики. Начались финансовые проблемы из-за ослабления рубля. В сентябре нарисовались убытки — \$12 млн за месяц. Продукцию ведь отпускали дистрибьюторам с отсрочкой платежа. Платят они в рублях, а производство между тем сильно зависит по сырью от поставок из Германии, Австрии, Франции, оплачивать которые, разумеется, нужно в евро. «В России почти ничего не производят для органической косметики, кроме экстрактов», — поясняет предприниматель. Да и рецептура чаще всего разрабатывается за рубежом — во Франции.

В декабре прошлого года Андрей Трубников сильно занервничал — стал переписывать ценники в своих розничных магазинах то вверх, то опять вниз, поглядывая за курсом рубля. В итоге повышение цен в магазинах Organic Shop составило в среднем 56%. Почти экстремально для компании, у которой одно из главных рыночных преимуществ — низкие цены.

Трубников понимает, что это может привести к спаду продаж, особенно для «Натуры Сибирики». Но есть уверенность, что своего покупателя магазины не потеряют: выручит объемный портфель брендов. Просто те, кто раньше покупал импортную косметику, могут перейти на «Натуру Сибирику». А те, кому не по карману станет «Натура Сиберика», — на «Агафью» и другие марки.

Но по большому счету антикризисные рецепты просты и проверены многолетним опытом российского дельца. «Когда рубль становится нестабильным, тебе просто каюк, — говорит Трубников. — У меня торговая политика по отношению к дистрибьюторам сейчас простая: давай мне сегодня деньги, а завтра я тебе товар отгружу. Вот и все». Что дальше? «Будем сейчас высобачивать все более дешевые продукты, — буднично сообщает предприниматель. — Рынок сейчас опять вернется к «нищенским» двухлитровым бутылкам: у всех зарплаты падают в пересчете на доллары. Мы вот двухлитровую «Бабушку Агафью» уже делаем».

Останавливаться и сидеть в оцепенении, ожидая конца кризиса, Андрей Трубников никому не советует. Сам он деловой активности не снижает и даже набирает новых специалистов — «чтобы залезть в Европу». Хотя персонал у компании и так немаленький: 300 человек только рабочих, 20 технологов, 70 офисных сотрудников.

Кризисная ситуация в экономике совпала у Андрея Трубникова с внутренним управленческим кризисом, который он сам сейчас подспудно ощущает. «Я просто в ужасе, — твердит он. — Я почти перестал заниматься тем, чем должен — брендами! С утра до вечера у меня теперь какая-то административная работа. Я встаю в восемь утра и начинаю орать на всех по телефону. То отчет неправильно сделали, то сырье дорого закупили. И так весь день. На работу приезжаю обычно в шесть вечера. А потом бедные девушки сидят со мной до полуночи и разрабатывают новые виды косметики. Может, это моя неспособность руководить компанией? Может, нужен какой-то бюрократ, который бы всем этим занимался?» Но нанимать генерального директора Андрей пока не намерен: в кризис компания требует, чтобы вся полнота власти была у владельца. Рассчитывает только на себя. 60% акций в компании принадлежит Трубникову, остальным владеют сын и жена, с которой он давно развелся, но остается в хороших партнерских отношениях. Так ему комфортнее. «Я такой на нашем рынке уже один остался, всех давно купили, — говорит он. — Бывший владелец «Калины» (концерн был куплен в 2011 году компанией Unilever за 500 млн евро. — Прим. ред.) теперь бизнес-центры строит — и, наверное, ему сейчас очень плохо».

Свой бизнес Андрей Трубников всегда развивал с полной самоотдачей, пуская все заработанное на оборудование и развитие. Двенадцать лет подряд, вплоть до прошлого года, не распределял прибыль. Недавно позволил себе наконец купить квартиру (а то с позапрошлого кризиса — всё по съемным углам). Но выяснилось, что она ему не очень-то и нужна: он и сегодня продолжает жить в съемных, периодически их меняя, потому что «в одной — скучно». Так же он поступает и в отношении офисов: компания часто переезжает, потому что, по наблюдениям Трубникова, переезд вдохновляет людей так, что они потом горы сворачивают на этом порыве. Оригинальный. Пожалуй. И одновременно — типичный образец предпринимателя, который мало к чему в этой жизни всерьез привязан, кроме своего бизнеса. Да еще, пожалуй, жаб и лягушек.

IRAKLI PRESENTS

Vinograd

RESTAURANT & BAR



VINOGRAD RESTAURANT & BAR

УЮТНЫЙ РЕСТОРАН ДНЕМ, ВЕЧЕРОМ МОДНЫЙ БАР
ГРУЗИНСКАЯ, ЕВРОПЕЙСКАЯ, ЯПОНСКАЯ КУХНЯ
КАЛЬЯНЫ / РЕЖИМ РАБОТЫ: 24/7
ПАРКИНГ

Dinner time: 20.00
Dancing time: Midnight
Reserve: +7(495)664-9999
Краснопресненская наб. 14/1
Follow us: Instagram: Vinograd_bar
Facebook.com/VinoGradRestBar

РЕКЛАМА

КУРОРТНЫЕ УСЛОВИЯ

НАТАЛЬЯ
ЮГРИНОВА

Республика Алтай пребывает в тени своего более крупного и богатого «почти однофамильца» — Алтайского края. В этом небольшом горном регионе нет ни крупных добывающих или обрабатывающих предприятий, ни энергогенерирующих мощностей. Зато на 215 тыс. населения приходится в год 1,5 млн туристов. **Монетизировать местные пейзажи властям удается с помощью больших инфраструктурных проектов и частных инвесторов.**

Новогодние праздники предприниматель Андрей Жуков провел в хлопотах. На середину января у него было намечено открытие нового подвесного автомобильного моста, обеспечивающего прямое сообщение села Элекмонар Чемальского района с селами Аюла, Аскат и Анос. Жуков — единственный инвестор моста, вложивший в его строительство 21 млн рублей. Мост ведет к принадлежащему ему туристическому комплексу «Рублевка» — самой крупной частной рекреационной зоне в Республике Алтай. Летом 2012 года предприниматель купил неподалеку от райцентра 100 га земли, которые начал распродавать, сдавать в аренду и застраивать. Под обустройство попала и ветхая муниципальная инфраструктура: Жуков взял в аренду деревянную переправу через реку Катунь, привел ее в порядок и стал брать по 30 рублей с каждого проезжающего автомобиля. Но во время прошлого года наводнения мост смыло. Пришлось строить новый, длиной 140 метров и грузоподъемностью до 50 тонн. Пускать через него, правда, собираются только легковой транспорт, а ценник на проезд предприниматель увеличил до 50 рублей. Место, где построен мост, в буквальном смысле легендарное. Скалы перед ним носят название «Зубы Дракона». Местные жители любят рассказывать легенду о том, как богатырь Сартакпай в стародавние времена одолел здесь чудище и накрошил зубов из его пасти специально, чтобы люди, живущие по разным берегам Катунь, могли себе построить мост, опираясь на них.

НАСЕЛЕНИЕ РЕСПУБЛИКИ АЛТАЙ

215 ТЫС. ЧЕЛ.
НА НАЧАЛО
2015 ГОДА

ВЪЕЗДНОЙ ТУРПОТОК

0,5 МЛН ЧЕЛ.
В 2005 ГОДУ

1,5 МЛН ЧЕЛ.
В 2014 ГОДУ

Появление частного моста, а уж тем более частного рекреационного комплекса — первые признаки того, что в туристическую отрасль в Горном Алтае приходят активные люди, которые привыкли рассчитывать только на себя и не дожидаться государственной подкормки. Действуют они вне, а порой и вопреки госпроектам. «Рублевка» Андрея Жукова разместилась в чрезвычайно выгодном месте: Чемальский район — один из самых красивых и излюбленных туристами уголков республики. Высокие горные хребты защищают его от холодных северных ветров, а близость к живописным Каракольским озерам добавляет очков к популярности. Не удивительно, что всего в 50 км располагается крупнейшая республиканская стройка — особая экономическая зона «Долина Алтая» (которая раньше носила название «Алтайская долина», но в 2013 году была почему-то переименована). Ради амбициозного проекта уже пятый год прорывают искусственное озеро, насыпают искусственные острова и возводят туристические объекты, обещая туристам вот-вот открыть комплекс. Озеро дважды давало течь из-за ошибки, допущенной на этапе проектирования. Пока генеральный подрядчик и заказчик проекта пропадают в судах, дата планируемого открытия имиджевого проекта передвигается все дальше: сейчас это май 2015 года. Совокупные федеральные и региональные инвестиции в проект запланированы на уровне 8,6 млрд рублей. Между тем Андрей Жуков умудрился за год

и с гораздо более скромным бюджетом вырыть собственное искусственное озеро и оборудовать пляжные места вокруг него — а заодно построить аквапарк, ресторан, выделить участок под выращивание овощей, поставить детские игровые площадки. В отличие от «Долины Алтая», «Рублевка» уже два года принимает посетителей: в 2014-м здесь отдохнуло свыше 30 тысяч человек.

Жуков приехал в село Элекмонар из Барнаула, где управлял довольно успешным бизнесом по торговле пиломатериалами; его торговый дом «Лесной» до сих пор работает и приносит доход. Действовал он по типовому для этих мест сценарию: построил небольшую туристическую базу, на которую сам выбирался с семьей на праздники и в отпуск. Живописные края настолько понравились предпринимателю, что он решил переквалифицироваться в девелопера. Стартовал с самого важного — транспортной инфраструктуры. На территории комплекса открылся частный аэродром для малой авиации со взлетно-посадочной полосой и вертолетной площадкой; получено разрешение Росавиации на совершение полетов. Да что аэродром! Даже заасфальтированные подъездные пути для района, в котором газ начали проводить в 2010 году, а кое-где до сих пор не хватает ЛЭП, там оказались в диковинку.

Сейчас участки в 10 соток в дачном поселке «Рублевка» Жуков продает по миллиону рублей. Комплекс ежегодно обеспечивает несколько сотен рабочих мест (до 500

в перспективе): на купленных участках активно строятся турбазы. Три из них уже открылись; они предлагают размещение в гостевых домиках, баню, купание в подогреваемом озере, экскурсии на квадроциклах и дельтапланах, конные маршруты. Сутки в двухместном номере стоят около 2 тыс. рублей; для бюджетного кошелька есть альтернатива в виде палаточного городка. Что важно, «Рублевка» работает круглый год. Зимний список развлечений включает рыбалку, экскурсии в горы, катание на лыжах. «Сезонность — главный демотивирующий фактор для развития туристического бизнеса в Горном Алтае, — говорит первый заместитель председателя правительства Республики Алтай Роберт Пальталлер. — Основной объем инвестиций в отрасль сориентирован на летние виды отдыха, поскольку туристы приезжают в основном в июле и августе». Так что проекты, зовущие посетить республику в холодное время года, еще



УЧУРАЛ НОНОВ

ВЛАДЕЛЕЦ ГОСТЕВОГО ДОМА, ОРГАНИЗАТОР
КОННОГО ТУРИЗМА (ПРИРОДНЫЙ ПАРК
«УЧ-ЭНМЕК», ОНГУДАЙСКИЙ РАЙОН)

Я предлагаю гостям природного парка прогулки верхом на лошадях. Подрабатываю гидом, показываю туристам традиционные алтайские хижинки, рассказываю, как устроен быт местных жителей. В прошлом году удалось построить домик на 10 человек. Финансовая поддержка малых предпринимателей имеет огромное значение. К началу сезона обычно требуются свободные деньги на ремонт, расширение, закупку инвентаря. А доход от туризма мы получаем лишь к концу сезона.

и совпадают со стратегическими целями региональных властей. Впрочем, до поры до времени инициативы Андрея Жукова властью просто игнорировались. Среди местных ходит байка о том, что бывший министр экономического развития Александр Алчубаев узнал об открытии в республике крупной частной туристической зоны, да еще и в часе езды от «Долины Алтая», только после того, как предприниматель официально пригласил его на это открытие.

ПУТЬ В ГОРУ

«Цивилизованный» туризм в Горном Алтае начал развиваться не так давно. Еще десять лет назад в том же Чемальском районе и других удаленных от главных маршрутов муниципальных образований о туристах практически ничего не слышали, а местные зарабатывали на жизнь в основном разведением скота, рыбалкой и браконьерством. В 1990-е годы отрасль вообще курировали из Комитета по физкультуре и спорту. Перемены принес новый глава республики Александр Бердников, занявший этот пост в январе 2006 года. Он дал понять, что туризм — это в первую очередь экономическая сфера, за счет которой у региона есть шанс подняться в глазах федерального центра. Руководитель расформировал Министерство туризма, передав его функции Министерству экономики, принял перспективную схему развития туристических и оздоровительных объектов до 2018 года, определил приоритетные территориальные направления развития отрасли. Тогда же Бердников назвал одну из ключевых, на его взгляд, проблем алтайского туризма: до половины средств, обращающихся в нем, находилось в тени. Отрасль нуждалась в срочной «легализации».

Горный Алтай — республика небольшая, но «точек роста» для туризма в ней не так уж и мало. Стратегически наиболее выигрышными считаются три крупные рекреационные зоны: прикатунская территория, охватывающая оба берега реки Катунь от границ республики до Чемальского района включительно, район Телецкого озера и гора Белуха. В первой зоне — заповедные территории и местечки нетронутой природы, где сегодня действует национальная рекреация, вторая — край холмов и озер, третья — священная гора высотой в 4,5 тыс. метров, район горного туризма. Кроме этого, на Алтае широкие возможности для оздоровительного туризма. За них-то и уцепился Александр Бердников: «экологически чистая местность» — готовый рекламный лозунг! Глава республики взялся за создание «каркаса» круглогодичных рекреационных центров с ареалом санаторно-курортных комплексов. Это в чистом виде кластерный подход: вокруг мощного якорного центра нарастает комплекс гостиниц, турбаз, санаториев, профилакториев, кафе, фермерских хозяйств. Ставку сделали на ареал Союзга — Манжерок, где начали строить крупномасштабный горнолыжный комплекс «Манжерок». Затем взялись за освоение Чемала, создав уже упомянутую особую экономическую зону «Долина Алтая», и Иогача (Телецкое озеро).

Задачей номер один оказалось развитие сопутствующей инфраструктуры. До начала 1990-х в республике (тогда еще Ойротской автономной области) действовало три аэроузла для малой авиации: в единственном городе Горно-Алтайске, а также в удаленных селах Усть-Кокса и Кош-Агач. Железнодорожные дороги в республике нет, а автомобильные за пределами Чуйского тракта чаще грунтовые и разбитые.

Ближайший аэропорт — в Барнауле; переезд на машине от него до Усть-Коксы, откуда недалеко до горы Белухи, занимает больше шести часов, до Горно-Алтайска — около четырех. Туристический поток в постсоветское время схлынул во многом из-за закрытия аэропорта: желающих тратить дополнительно полдня на утомительную езду по плохим дорогам было мало. Администрация Бердникова выделила 1,4 млрд рублей на реконструкцию аэропорта в Горно-Алтайске, рассчитанного на оборот пассажиров в 500 тыс. человек в год. Аэропорт вновь открылся в конце 2011-го и начал принимать среднемагистральные самолеты, что серьезно увеличило возможности авиаперевозчиков. Кроме этого, деньги были направлены на газификацию всей курортной зоны до Катуня и северной стороны Телецкого озера, строительство гидроэлектростанции на Катуня, реконструкцию Чуйского тракта и его ответвлений к курортно-рекреационным зонам.

РЕГИОН ВЫХОДНОГО ДНЯ

С подачи Бердникова в регионе была принята госпрограмма «Развитие внутреннего и въездного туризма». Из бюджета начали выделять деньги на точечную поддержку капитального строительства инженерной инфраструктуры и объектов коммерческой эксплуатации. Как сообщают в Министерстве экономики, туризма, инвестиций и предпринимательства республики, на сегодня объем финансирования по программе достиг 171,6 млн рублей. Несмотря на скромные бюджеты, дело пошло. Судить о головокружительных темпах роста отрасли можно хотя бы по числу функционирующих туробъектов. В 2004 году на территории республики насчитывалось 126 турбаз, гостиниц, усадеб и прочих специализированных объектов размещения, в 2009-м — уже 168, сегодня — 242. Развитие гостиничных комплексов потянуло за собой рост сегмента общественного питания, экскурсионных услуг, сельского хозяйства, ремесленничества.

По данным министерства, поток туристов в 2014 году составил около 1,5 млн человек (1,45 млн в 2013-м). Примерно столько же приезжает в соседний Алтайский край, но в пересчете на одного жителя Горный Алтай принимает 7,5 туристов, а соседи — всего 0,7. С 2005 года поток туристов увеличился втрое. На Алтай едут отдыхать в основном сибиряки: 30% — это жители Новосибирской области, 15% — Алтайского края, 40% — прибывшие из других регионов Сибири. Есть и иностранцы — из США, Германии, Чехии. Большинство туристов из окрестных регионов приезжают отдохнуть на выходные прямо на своей машине. В среднем туристы задерживаются на территории республики на 4,5 суток. Примерно половина размещается на турбазах и в гостиницах, остальные расселяются по сельским домам или ставят палатки. Тратят на все в среднем около 2,5 тыс. рублей в сутки на человека, с учетом размещения, питания, экскурсий и дополнительных услуг. Оборот отрасли за 2014 год достиг 2,75 млрд рублей; это на 6% выше, чем в 2013-м. При этом инфляция в сегменте туристических услуг, отмечают в министерстве, минимальна.

В прошлом году статистику подпортили стихийные бедствия: из-за паводка многие турбазы оказались затоплены или разрушены, а кадры с наводнениями на центральных телеканалах отпугнули туристов почти до середины лета. Министерство оценило убытки частного бизнеса в 92 млн

рублей — правда, поврежденные объекты быстро отремонтировали. Подсчитывать размер недополученной прибыли не брался никто. Это риски, без которых вести бизнес здесь невозможно. Тем не менее никакого специального страхового фонда для поддержки пострадавших от стихии туристических объектов в республике не существует.

Ближайшая задача властей состоит в том, чтобы повысить качество туристических услуг — сделать так, чтобы люди приезжали и летом, и зимой, оставались дольше и тратили больше денег. Для этого, считает правительство, нужно продолжать формировать «туристическое лицо» региона. Особая экономическая зона «Долина Алтая» и уже построенный горнолыжный комплекс «Манжерок» — имиджевые проекты, которые притянут крупных инвесторов, в частности международные гостиничные сети среднего ценового сегмента. Они послужат толчком для развития предприятий малого



АНДРЕЙ СОПО

ВЛАДЕЛЕЦ ТУРИСТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА
И ИНФОРМАЦИОННОГО ЦЕНТРА (СЕЛО КУРАЙ,
КОШ-АГАЧСКИЙ РАЙОН)

Открывая информационный центр, я ставил задачу привлечь туристов в район любой ценой. Навел справки о том, кто что умеет в других селах: выяснил, какие есть артисты горлового пения, музыканты. Знакомые привезли к информационному центру своих верблюдов, заработали деньги, катая гостей. Привлекли местных кулинаров, которые пекли лепешки. Удалось объединить усилия двадцати человек. Уже видим результат: поток туристов в район заметно увеличился.

и среднего бизнеса. Кроме этого, ставку здесь собираются сделать на развитие нишевых видов туризма: лечебно-оздоровительного, снегоходного, событийного, делового. Министр экономики Евгений Ларин утверждает, что в небе над Алтаем совершается множество чартерных рейсов: крупные компании используют регион в качестве площадки для выездных мероприятий делового формата. А скачки валютного курса только увеличат поток желающих провести семинары и конференции не за границей, а в российской местности.

ХОЖДЕНИЕ В НАРОД

Сфокусированность властей на мегапроектах не отменяет, впрочем, того факта, что туризм в Горном Алтае делается руками малого и среднего бизнеса. В сельской местности развитие туристической отрасли имеет не только экономические, но и социальные функции. «В некоторых алтайских



АЙСУЛУ ТАКИНА

ВЛАДЕЛЕЦ ВОЙЛОЧНОЙ МАСТЕРСКОЙ (СЕЛО ИОДРО, ОНГУДАЙСКИЙ РАЙОН)

Изготовлением сувениров я занимаюсь много лет. Я имею дело с производством крупных предметов из войлока — одежды, ковров, гобеленов. Большинство в нашем селе безработные, найти иное занятие почти невозможно. В рамках программы развития малого предпринимательства я получила средства на покупку теребильной машины, удалось наконец-то открыть собственную мастерскую.

деревнях безработица достигает 90%, — говорит Елена Репетунова, координатор проектов Алтае-Саянского офиса Всемирного фонда дикой природы (WWF). — Местные жители имеют очень низкий уровень жизни: доход многих семей чабанов на Алтае составляет всего тысячу–две долларов в год». В результате сельчане занимаются браконьерством, организацией нелегальной охоты, незаконной торговлей дикими животными и редкими видами растений. WWF развернул в регионе широкую деятельность. Для природоохранного фонда стратегически важной задачей стало повысить уровень жизни алтайцев и предложить им альтернативный легальный заработок.

С 2011 года WWF совместно с Фондом Citi реализуют в Горном Алтае программу поддержки малого предпринимательства. Местным жителям, желающим начать свой бизнес в области сохранения природы, выдают микрогранты на развитие. В первый же год фонд субсидировал проекты 30 семей: на обустройство гостевых «зеленых» домов¹, развитие сувенирных мастерских, производство продуктов национальной кухни. Однако спустя несколько месяцев стало ясно, что некоторые получатели грантов просто потратили их на ремонт дома или текущие нужды. В следующем году программа приняла форму беспроцентного микрокредитования: конкурсным проектам давали займы на развитие частного бизнеса в сфере «зеленого» туризма сроком до полутора лет и на сумму до 70 тыс. руб. Такая мера помогла обезопасить фонд от нецелевого расходования средств, хотя и не устранила полностью недоверия со стороны населения: очень уж подозрительно отнеслись алтайцы к «бесплатным» кредитам. Тем не менее за три года работы программы было подано 362 заявки на поддержку развития малого бизнеса. 129 из них получили одобрение и финансовую поддержку на общую сумму свыше 5,5 млн рублей. Приоритет, что логично, отдается проектам из самых глухих деревень и депрессивных районов — Улаганского, Онгудайского, Кош-Агачского, Усть-Коксинского. Это места обитания снежного барса и алтайского горного барана аргали, в которых численность популяции редких животных прямо коррелирует с уровнем безработицы среди населения.

Среди счастливиц, получивших финансирование, — Галина Топрашева, жительница села Тюнгур с многолетней бизнес-практикой. В Тюнгуре и соседней деревеньке Кучерле путешественники собираются перед тем, как добраться до Белухи: сделать это можно только на вертолете, лошади или пешком. Еще в начале 2000-х Топрашева стала продавать туристам овощи и молоко, а затем начала пускать на постой. Все это, разумеется, в частном порядке, без оформления статуса индивидуального предпринимателя. Микрозаем WWF и фонда Citi ушел на расширение собственного дела и его легализацию. Семья Топрашевых построила пару летних домиков, аил (деревянную юрту), новую баню для гостей, купила лошадей для организации конных экскурсий. Теперь ее усадьба способна принять за два туристических месяца примерно 60 человек.

1 Специализированные крестьянские постройки для экотуризма и агротуризма в сельской местности. В «зеленых» домах предусмотрены базовые удобства, санузел, нередко оборудованная кухня с печкой.

Село Курай Кош-Агачского района знаменито на весь Алтай своим дельтадромом: здесь уже много лет проходят спортивные состязания по дельтапланеризму. Участники съезжаются со всей Сибири, многих местные красоты покоряют так, что они хотят вернуться на следующий год — с друзьями и на подольше. Инфраструктура для приема туристов при этом хромает на обе ноги: в самом селе негде поесть и разместиться на ночлег. Местный предприниматель Андрей Сопо построил несколько юрт для спортсменов и сдавал их на время соревнований. На вырученные деньги взял в аренду землю на окраине села и принялся возводить небольшой туристический комплекс. На полдороге деньги кончились, стройка замерла. Одобренный микрозаем по программе поддержки «зеленого» малого предпринимательства целиком ушел на достраивание комплекса и обустройство в одной из юрт информационного центра для туристов. Вокруг информационного центра сам собой вырос «микрокластер»: появилось кафе с мясом, кумысом, сырами и выпечкой от местных жителей, лавка сувениров от мастеров народных промыслов, а владельцы «зеленых» домов со всего района стали оставлять Андрею Сопо заявки на прием гостей.

Важная часть программы WWF и фонда Citi — проведение семинаров для начинающих предпринимателей. На них до мельчайших подробностей расписываются не только процессы регистрации ИП и особенности налогового учета, но и варианты организации бизнеса. Владельцам «зеленых» домов рассказывают, какими блюдами лучше угощать приезжих, как устроить их распорядок дня, какие экскурсии предложить. Для ремесленников проводят мастер-классы резьбы по камню и кости, валяния войлока. По словам Елены Репетуновой, программа фонда продлена и на текущий год.

Видя успех односельчан, в малый бизнес потянулись даже те алтайцы, которые не успели или не смогли получить финансирование в рамках программы. Количество «зеленых» домов в живописных местах Горного Алтая растет ежегодно, однако далеко не все местные жители платят налоги на туристическую деятельность. Контролировать теневой сельский бизнес трудно: доказать факты обслуживания туристов и сдачи жилья практически невозможно. Выходов два: наращивать программу льготного кредитования, в результате которой «на свет» за деньгами на развитие потянутся владельцы «серых» гостевых домов, либо изменить структуру налогообложения, оставив деньги от уплаты налогов в сельских бюджетах и пустив их на благоустройство территории и ремонт дорог. Так предприниматели будут видеть реальные улучшения в жизни села и получат стимул к уплате налогов.

Туризм действительно начинает выправлять местную экономику. Республика Алтай пока еще не может жить без федеральных дотаций: в 2014 году на регион было распределено 7,5 млрд рублей (это втрое превышает оборот всей ее туристической отрасли). Тем не менее дотации растут медленнее, чем увеличиваются налоговые поступления республики во все уровни бюджетов (5,3 млрд рублей по результатам прошлого года). Горный Алтай — единственный в России регион, где туризм назван приоритетным, стратегическим сектором развития. Есть все основания полагать, что экономика, которая базируется на привлечении частных инвестиций и стимулировании малого и среднего бизнеса, в будущем позволит региону избавиться от дотационной зависимости.

БЖ

ПРОГРАММА ПО РАЗВИТИЮ ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ АЛТАЙ

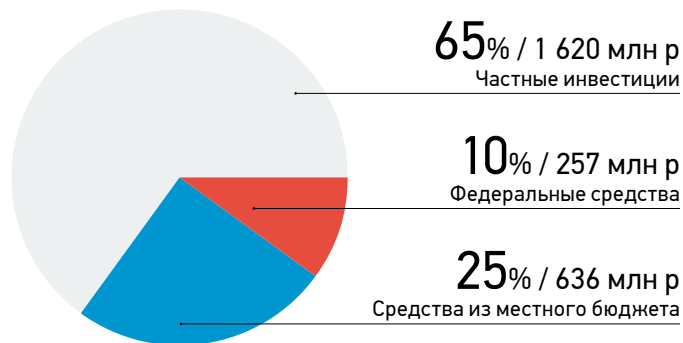


Фото: Любовь Ивашкина (WWF)

КОМАНДНОГО ДУХА ВЫЗЫВАЛИ?

Чуть ли не в каждой компании любят повторять: «Мы — слаженная команда профессионалов». И, как правило, глубоко заблуждаются. Потому что ни слаженность, ни профессионализм, ни даже регулярные выезды сотрудников на тренинги по командообразованию еще не означают,

что в компании есть команда в истинном понимании этого термина. Команда — искусственный инструмент, созданный для определенных целей и задач и находящий свое эффективное применение в условиях повышенного риска или ограниченных ресурсов. Этот инструмент незаменим в стартапах, при антикризисном управлении или в условиях быстрой экспансии компании на рынке. Команда состоит из специально подобранных и особым образом взаимодействующих людей, которые умеют действовать и принимать решения автономно. От обычного коллектива команда отличается принципами внутренней организации. Какими?



АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

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

В бизнесе часто неправильно употребляют слово «команда», имея в виду «коллектив». На самом деле эти слова вовсе не синонимы. **Команда — это особым образом сформированная плоская оргструктура, позволяющая малыми силами решать задачи повышенной сложности.**

КОМАНДА И ЕЕ ТИМУРЫ

Главная отличительная черта настоящей команды — плоская иерархия, в которой нет жестко зафиксированного лидера. Управляющий, формирующий команду, лидером на самом деле не является, хотя многие теоретики менеджмента и любят «назначать» его на эту роль. Иерархический принцип «Тимур и его команда» здесь не работает. Управляющий в этой системе выступает скорее всего лишь как «конфигуратор». Он создает этот инструмент и использует его по мере необходимости, постепенно обеспечивая команде все большую автономность.

Внутри команды действует принцип перехода власти (права принимать важнейшие управленческие решения) от одного члена к другому в зависимости от наличия компетенций применительно к каждой конкретной решаемой задаче. Иными словами, в каждый момент времени решение принимает тот,



кто наиболее сведущ в определенной профессиональной области. Таким образом, команда представляет собой тот самый идеальный случай, когда в каждый момент времени на месте лидера находится только профессионал. Это единственная организационная структура, обладающая таким замечательным свойством. Ни один даже выдающийся управляющий статичной структуры не может назвать себя профессионалом во всех областях. Теоретики любят также говорить, что команде свойствен демократический стиль управления, но и здесь все не так однозначно. В команде не может быть делегирования полномочий при переходе власти к новому лидеру: власть не дробится, а достается ему в полной мере. Новый лидер управляет именно так, как считает нужным, — и часто довольно авторитарно. Возьмем, например, команду, которая состоит из четырех человек — экономиста, юриста, маркетолога и технолога. Вряд ли юрист, решая задачи юридического свойства, выберет альтернативу авторитарному стилю управления: ему ни к чему «натаскивать» остальных членов команды по правовым вопросам, да это и вряд ли возможно. Он просто скажет без каких-либо обсуждений: «Делаем так, потому что я так решил!» Постоянного центра принятия решений нет. В зависимости от обсуждаемого вопроса власть даже в ходе одного совещания может переходить между членами команды бесчисленное количество раз. Именно в этом кроется суть командообразования, а также залог того мощного синер-

гетического эффекта, ради которого команды и создаются. А у сильных команд не существует ограничений в масштабах решаемых задач. Именно ради того, чтобы малыми силами управлять большими системами, менеджмент во всем мире и стремится к созданию подобного рода «гвардий» на разных уровнях корпоративной иерархии.

Синергия здесь складывается из многих компонентов. Команда не тратит времени на согласования и голосования: решение принимается на основе коллективного обсуждения самым компетентным из коллег. Далее сотрудники расходятся по своим профессиональным областям и двигаются к намеченной цели в автономном режиме, реализуя принятое решение. Для оргструктур это уникально: только команда управляется словом, а не приказами, системами мотивации и другими управленческими инструментами. Отношение участников к работе в команде в общем виде примерно такое: «Мы договорились, мне нравится наша цель, и чтобы достичь ее, я буду делать все наилучшим образом».

СМЕНА КАРАУЛА

Добиться единства и сплоченности (а без этого команда просто не сложится) непросто. Проблема в том, что людям вообще очень сложно договариваться. Нас всех учат коммуницировать, но не взаимодействовать на глубинном уровне. Чтобы выйти за пределы своего эго и добиться восприятия

друг друга, членам команды необходимо преодолеть в себе множество естественных для человека заблуждений. И помочь им сделать это на самом раннем этапе как раз и должен тот, кто занимается формированием команды, — управляющий-конфигуратор. Почему в России все так плохо в футболе, в отличие от молодежного хоккея? Именно потому, что в хоккее нет «звездизма», поведенческих штампов, а навыки взаимодействия воспитываются и отрабатываются сызмальства. Командность в спорте, как в середине 1990-х установили финские исследователи, определяется способностью каждого игрока брать на себя в большом объеме власть, а вместе с ней ответственность за себя, партнеров и весь коллектив. И если люди готовы осилить такой груз, то первый шаг в командообразовании сделан. Однако совершить второй шаг гораздо сложнее: каждому игроку необходимо научиться беспрекословно отдавать власть другому тогда, когда приходит его черед, и с этого момента полагаться на волю своего партнера. Для команды это критически важно: ведь тот, кто внутренне не способен передавать власть и безоговорочно

Иерархический принцип «Тимур и его команда» в командообразовании неприменим. Управляющий в этой системе выступает в роли «конфигуратора». Он создает этот инструмент и использует его по мере необходимости, постепенно обеспечивая команде все большую автономность

доверять партнеру, неизбежно займет (даже не осознавая того) позицию «скрытого врага», то есть соперника своего же собственного напарника. Умение довериться партнеру является важным еще и потому, что обычно команды работают в условиях повышенного риска, по принципу «Или пан, или пропал».

Стоит заметить, что среди людей нередко попадают «одиноким волкам», которые по своим личным качествам изначально непригодны для командного взаимодействия — даже если они высокие профессионалы в какой-либо области. Не получится встроить в команду молодых мужчин, не имеющих опыта власти, ярко выраженных харизматиков, затмевающих всех своим «сиянием», и меланхоликов, у которых нарушены коммуникации с внешним миром. Истинная командность, пожалуй, складывается в определенном возрасте, когда к человеку приходит мудрость и в какой-то степени пресыщение персональной властью: в этот период человек понимает, что в сообществе с партнерами у него больше шансов добиться поставленных целей.

Командное взаимодействие сильно способствует личностному росту. Каждый член команды, попеременно выступая то лидером, то подчиненным, «прокачивает» свои лидер-

ские качества с быстротой, которая невозможна в других организационных структурах. Чередование статусов позволяет людям не «выгорать» внутренне: в какие-то моменты каждый игрок может немного расслабиться, положившись на партнера. Команда очень быстро обучается. Любой управляющий, пройдя первый круг передачи власти, осознает, что руководить вслепую крайне сложно, — а значит, людей необходимо обучать, причем быстро и выбирая наиболее эффективные способы. Полученные таким образом знания очень скоро трансформируются в навыки и пускаются в дело. В нормальной сплоченной команде профессионалы не воспринимают обучение как покушение на собственную компетентность и власть. Кроме того, в команде люди быстро учатся экономно расходовать ресурсы — как человеческие, так и материальные. В противном случае на очередном круге, получив власть, сотрудник может выяснять, что ресурсов нет, притом что персональная ответственность осталась во всей ее полноте. Такое положение вещей довольно быстро избавляет людей от привычки тратить почему зря как деньги, так и силы (свои и чужие).

В одной хорошо известной мне компании управляющий (опытный конфигурактор) формирует команды довольно экстремальным способом. Он не посылает сотрудников на тренинги. Он заставляет их действовать в реальных условиях — например, отправляет на важнейшие переговоры. За те пятнадцать лет, что я наблюдаю за этой компанией, она потеряла из-за такого подхода восемь крупных клиентов. Зато выросла в 140 раз! У нее 15 заводов и крупный торговый дом. И при формировании каждой бизнес-единицы компания всегда успешно «высевала» эффективные команды, хотя и дорогой ценой. Впрочем, подобный способ формировать команды на реальных сделках вряд ли стоит рекомендовать всем и каждому: все-таки большинство компаний предпочитает тренировать команды на симуляторах и лишь постепенно «выпускать в мир».

ПРОФИ КРУГЛОГО СТОЛА

Силу команде придает и то, что ее члены относятся друг к другу безоценочно, воспринимая себя и коллег как инструмент для достижения общих целей, и это полностью меняет взаимоотношения. Ни один человек не является идеальным, однако в обычном коллективе изъяны чаще всего бросаются в глаза; по этому поводу люди и имеют обыкновение перемывать кости своим коллегам. В команде человеку в зачет идет все, даже серьезные минусы. Он всегда ровно такой, какой есть, — а значит, без отрицательных качеств и хорошим взяться было бы неоткуда (эту мысль прекрасно иллюстрирует название вестерна с участием Клинта Иствуда «Хороший, плохой, злой»).

Если человек — в твоей команде, то нужно принимать его таким, какой он есть, не пытаешься перекроить и понимая, что недостатки идут «в нагрузку» к достоинствам. Например, мне известно, что мой партнер по команде, будучи гением переговорного процесса, в то же время форменный истерик. Понятно, что в какой-то момент он сорвется прямо во время переговоров — и это приведет к отмене выгодной сделки. Но я не буду его критиковать и называть это провалом, потому что наличие такого человека в команде и командного духа как такового само по себе — больший выигрыш, чем упущенная выгода от незаключенной сделки.

Безоценочный подход друг к другу расширяет возможности группы, а также позволяет зародиться еще одному важному компоненту командности — безусловной любви, тому самому удивительному состоянию, о котором в последнее время почему-то так мало говорят вне сексуального контекста. Между тем, если мы принимаем человека «как есть» — мы его любим, и это состояние позволяет создать в команде уникальную атмосферу, равной которой мы не найдем ни в одной структуре. Именно поэтому людям, хоть раз ощутившим подобные чувства, очень сложно работать в других коллективах: ощущение тепла, свободы и безграничных возможностей, которые дает команда, несравнимо ни с чем.

Как сформировать команду? Многие топ-менеджеры ошибочно полагают, что это можно сделать быстро — «недели за две». Увы, командообразование — это процесс, занимающий не менее года, причем его практически невозможно ускорить. Ведь фундамент, на котором строится команда, — это доверие людей друг к другу. Сотрудники должны измениться, научиться друг друга слышать, воспринимать, наступать на горло собственной песне, а также привыкнуть к смене ролей «управляющий — подчиненный».

Команда — это структура, в которой исповедуется принцип «уровнировки». И чтобы принять его, тоже требуется время. При формировании команды конфигурактор обычно старается «лишить» членов группы любых признаков дифференциации, то есть сделать так, чтобы перестали играть свою роль различия между людьми. Даже гендерные. Все должны при-

выкнуться к тому, что в команде нет женщин и мужчин, а есть только функционал, который они собой олицетворяют. Для чистоты эксперимента в Северной Европе во время подобной работы женщинам рекомендовано обходиться без макияжа и яркой одежды, чтобы члены команды могли привыкнуть к своей новой роли. Коллег также учат не делать различий в зависимости от возраста и опыта.

В плоской организационной структуре вертикальные связи строго воспрещаются. Члены команды должны быть «равновеликими» — каждый в своей сфере компетенций. Аспирант, кандидат наук и академик со специализацией в одной и той же научной дисциплине вряд ли образуют команду. Зато, например, уборщица, микробиолог и инженер могут стать великолепной командой, если каждый из них — настоящий профессионал в своей специальности. Явных и затмевающих своим сиянием все вокруг «звезд» в команде быть не может. Да, людей отобрали, они не такие, как все, — но они равны друг другу.

Команды выравниваются и по степени внутренней силы людей, определяемой типами-темпераментами. Иными словами, холериков отправляют в одну команду, флегматиков — в другую, сангвиников — в третью (меланхолики, напомним, непригодны для командообразования). Собрание людей разного темперамента в одной команде в Великобритании называют «союзом человека с бутербродом». В силу колоссальной разницы внутренней силы и очень больших различий в психоэмоциональных реакциях подобные сочетания обязательно



Международная выставка индустрии чистоты

Место проведения:

КАЗАНЬ

**ВЦ «Казанская ярмарка»
8–10 апреля 2015**

Организаторы:



тел.: +7 (812) 380 6008/00
e-mail: clean@primexpo.ru

Информационный партнер:

**БИЗНЕС
журнал**

Реклама

Разделы:

- Профессиональная уборка
- Химчистка и прачечная

**Получите
электронный билет:**

www.cleanexpo.ru

приведут к необратимым последствиям. Причем, формируя команды, отгалкиваться всегда следует от холериков, которые обладают взрывообразным характером и мощным излучением энергии. Обеспечить холерику нормальные ощущения, если рядом с ним будет постоянно находиться раздражитель в виде, например, флегматика, невозможно: он будет злиться, причем не тихо. В свою очередь, флегматик никогда не примет вечно веселящегося сангвиника. Помните, как в книге «Властелин Колец» Джона Толкина в путешествие отправляются люди, волшебные существа и животные? Отношения внутри этой разношерстной группы постоянно «искрят» (в одноименном фильме, кстати, эти противоречия не отражены). Все просто: это не одна команда, а как минимум три. Во время голодного перехода через горы лошади будут съедены в первую очередь. Между тем в рамках одной команды не может быть никаких «пищевых цепочек». Точно так же нельзя объединять в одну команду людей с большой разницей в темпераментах: они обязательно «съедят» друг друга, даже если у них будут общие ценности.

Вступая в команду, человек психологически должен отказать от своих прошлых регалий — снять погоны, забыть про свое лауреатство, научные степени и т. д. Все становятся просто экспертами и профессионалами, над которыми немного возвышается лишь конфигурактор. Именно здесь и кроется одна из причин «самоотстранения» управляющего: как олицетворение высшей власти, он не может стать равным среди равных. Кроме этого, выравниваются зоны занятости членов команды: необходимо, чтобы вклад людей в общее дело и уровень их востребованности были примерно одинаковы. Размер вознаграждения всех участников процесса также должен совпадать.

Нивелировав различия людей по всем параметрам, управляющий должен отстроить собственные отношения с командой — научиться воспринимать ее как единое целое, никого не выделяя. И если конфигурактор собирает совещание, на нем должна присутствовать вся группа, а не избранные, чтобы ни у кого не появлялась монополия на информацию.

ПОТЕРЯННЫЙ РАЙ

Сформировав команду, конфигурактор постепенно наращивает число ее полномочий, а сам «уходит наверх». С этого момента команда (в спорте этот процесс называется словом «сыграть») обретает все большую силу. Она вырабатывает свои техники, которые в дальнейшем станут основой синергии, и учится взаимодействовать. Успех не всегда гарантирован: кто-то из членов команды может выпасть из нее, однако даже распад всей команды на раннем этапе не стоит считать ошибкой конфигурактора, поскольку готовых рецептов нет, а все обстоятельства учесть невозможно. Между тем чем более зрелой становится команда, тем выше ее коллективное самосознание, которое очень скоро может перейти в манию величия. В отличие от индивидуальной «звездности», подавить манию величия коллектива крайне сложно, тем более что со временем хорошо сыгранной команде становятся по плечу все задачи: именно для этого мы ее и создавали. С обретением мощности и самодостаточности команда рано или поздно задастся вопросом: «А зачем нам нужен кто-то еще?» — имея в виду структуру, ее породившую, и конфигурактора. «Мы сами все можем и контролируем все процессы!» — такие рассуждения свойственны многим успешным командам во всем мире.

Здесь возможны два исхода. Первый: команда может остаться в компании, перехватив власть внутри системы (посты роли не играют; главное, чтобы деятельность по смыслу замыкалась на своих). Второй (весьма распространенный) — уход команды и создание дублирующей компании. Однако здесь есть свой секрет. Команда — это всегда искусственное и неустойчивое образование. Если у членов команды нет общих ценностей, она очень быстро развалится, трансформируясь в обычную иерархию. Как только начинается деление постов (не все могут догадаться, что этого следует избегать), начинается и развал команды. А именно — в людях станет проявляться все то, что конфигурактор подавлял в них на протяжении всего периода формирования команды. Человеческая природа сделает свое дело — а значит, единство и бывшее братство будут разрушены, оставив после себя горькое сожаление о потерянном рае.

Не будем забывать, что команда — всего лишь инструмент, поэтому, для того чтобы она не причинила организации вреда, конфигурактору необходимо уничтожить ее в тот момент, когда он почувствует неуправляемость. Способ, как это сделать, очень простой и эффективный: управляющий всего лишь включает в игру все те неравенства, которые были нивелированы на этапе формирования команды. То есть пробуждает в людях зависть, соревновательность, карьеризм. Помогает им «вспомнить» про пол, возраст, опыт, регалии. Мне запомнилась услышанная много лет назад фраза одного руководителя, по-отечески обращенная к одному из членов команды (ее можно отнести к классике командоразрушения): «Господи, как я вас понимаю, как вы со всеми ними мучаетесь!» Фраза сделала свое дело, пробудив в человеке уснувшие чувства. Удивительно: команда, которая создается на протяжении длительного периода (год–полтора), может погибнуть всего за 5–12 рабочих дней. Человеческая природа возьмет верх. Однако это становится возможно лишь в том случае, если конфигурактор все это время находился вне команды. Иначе он потеряет инструмент управления и контроля, и даже бизнес окажется под угрозой. С командой нужно обращаться аккуратно, понимая, что это инструмент, созданный на ограниченное время и под определенные задачи.

Посткомандные коллективы для компании имеют даже большую ценность, чем командные и некомандные. Да, у распавшихся команд снижается синергетический эффект, зато у людей остаются эффективные техники взаимодействия, а из компании уходят риски. Именно поэтому в Британии командность является обязательным элементом для создания сильного коллектива в компании. Команда — это вирус, который прививается системам и раскрывает их возможности. Но в конце концов этот вирус нужно уничтожить. Однако мечта о «потерянном рае» остается у сотрудников. И если у компании вновь возникнет необходимость, люди с радостью прибегут «записываться» в команду, едва услышав об этом.

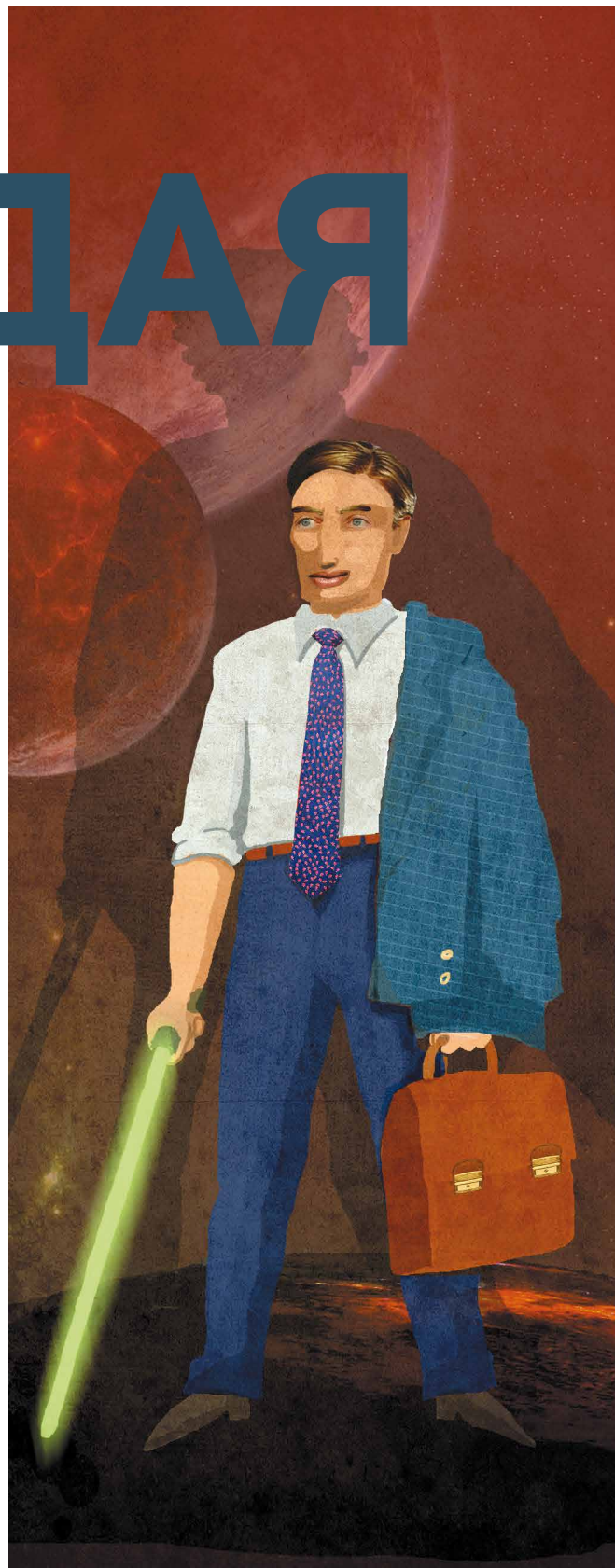
Сама будучи членом нескольких действующих команд, могу сказать со знанием дела, что это, пожалуй, самое прекрасное, что может случиться с человеком в организации. Это крылья за спиной, постоянное плечо рядом и многократно возрастающая мощность. Впрочем, естественным образом команды складываются крайне редко. Уповать на то, что люди «слипнутся» сами, довольно самонадеянно. Такое может произойти только с размороженными пельменями, но никак не с людьми.

ПУТЬ ДЖЕДАЯ

Поиск инвестиций — настоящий «джедай-бизнес», требующий от стартапера особых навыков. И если вы, презентуя проект, не понимаете, что происходит в это время в голове потенциального инвестора, то грош цена вам и вашему стартапу.

Знакомые владельцы и руководители бизнеса часто спрашивают меня, как повысить привлекательность компании или проекта для инвесторов и кредиторов. Когда-то я давал развернутые, обстоятельные ответы, но со временем понял, что это бессмысленно. Потому что большинство вопрошающих на самом деле ожидают услышать не советы, а ободряющие слова вроде «Не переживай, у тебя отличная компания!» или «Гениальный проект — его и так с руками оторвут!». Но если вы все-таки не относитесь к этому большинству, то готов поделиться некоторыми профессиональными секретами и пояснить, с какой меркой подходит законченный прагматик (каким, безусловно, является любой инвестор, включая меня) к соискателю финансирования.

Стартапер, которого можно отнести к джедаям нулевого уровня, приходит к инвестору с одной лишь бизнес-идеей. Уже по тому, как он ее презентует, инвестор может понять, далеко ли тот способен продвинуться по пути силы. Ради всего святого, не рассказывайте мне об уникальности своего проекта! Используйте метод дополненных сравнений — поясните, чем то, что вы предлагаете, лучше существующих аналогов и обязательно — чем хуже. «Предлагается выращивать розы с более приятным и стойким запахом, совсем без



**ОЛЕГ
БРАГИНСКИЙ**

независимый директор,
бизнес-ментор,
эксперт в области
математического
и ситуационного
моделирования

шипов» — этого мне наверняка будет мало. «Жаль, но такие розы гарантированно вянут через сутки» — уже понятнее и правдоподобнее. Негативных качеств нового товара или услуги должно быть не менее двух, иначе я сам их додумую — заочно, без вас. Но тогда у вас не будет шанса развеять мои сомнения. Положительных свойств тоже не должно быть слишком много — лучше не более семи. Я с трудом поверю в «Проект по разведению яйценесущей-молочной-шерстистой летающей обаятельной свиньи, диетическое мясо которой лечит депрессию, облысение и снимает порчу». Потрудитесь спокойно и вдумчиво доказать жизнеспособность и прикладную бизнес-состоятельность, иначе я сильно заскучаю и постараюсь более с вами никогда не встречаться. Не спорьте со мной и не считайте меня в глубине души «придурком, который ничего не смыслит и от которого требуется лишь принять положительное решение о финансировании». Если сумеете разъяснить свою идею так, чтобы я ее понял, и квалифицированно ответить на вопросы, то поздравляю: нулевой уровень вы прошли.

Джедаи первого уровня приносят на встречу бизнес-план той или иной степени проработанности. Некоторые приходят с односторонним текстовым документом — описанием услуги, убогими эскизами товара, вялым дизайном упаковки, сомнительного вида таблицами, демонстрирующими будущий кеш-флоу, и говорят, словно в оправдание: «Мы нарисуем любой документ, вы только дайте шаблон — у вас же есть удачные примеры! Главное — пообещайте денег и ни за что не переживайте». Так не бывает. Наличие бизнес-плана — необязательный, но очень желательный элемент подготовки к встрече. Если потрудились разработать объемный и сложный документ — значит, готовились, обдумывали. С вами будет о чем поговорить. Корректность, полнота, объем, всеохватность документа имеют второстепенное значение. Если вы готовы потратить время на более или менее внятный бизнес-план, то это уже кое-что значит для инвестора.

Скажу вам по секрету, мне не понравится, если вы с ходу на встрече начнете обещать деньги или доли. «Поможете найти инвестора — отблагодарим в размере 5% от привлеченных инвестиций» — звучит сомнительно, особенно если отсутствует соответствующая строка в смете расходов. Для меня это верный сигнал, что весь бюджет у вас «рисованный» и подогнанный под достижение заветного уровня ROI¹. А значит, мы не сможем договориться. Хуже может быть только обещание пяти-десяти процентов непрямым выплатам. Разница между цифрами пять и десять — сто процентов. Видимо, вы не умеете считать свои деньги. А мои деньги, если я профинансирую вас, считать тем более не станете.

Джедай второго уровня должен уметь толково объяснить, чем замечательны команда проекта в целом и каждый ее участник в отдельности. Не может быть ключевых и вспомогательных людей в команде. Ассистента, водителя и администратора офиса «кормите сами»: упоминать их в презентации не следует. Меня интересует, почему лидером команды выступает именно заявленный человек и каковы его исключительные компетенции. Никуда не годится, если главные задачи лидера — искать деньги, договариваться с кредиторами, отчитываться перед инвесторами и выпол-

нять «представительские функции». Руководитель стартапа должен иметь специальные навыки, особый опыт, редкую экспертизу и подтвержденный трек-рекорд (послужной список), продвигающие группу на конкурентный уровень. Остальные члены команды должны исполнять конкретные «партии», как хорошие музыканты в сыгранном оркестре. Важны понятная мотивация участников проекта, творческие и профессиональные амбиции, непосредственная финансовая заинтересованность в успехе нашего совместного предприятия.

Анализировали ли вы конкурентную среду? Модели и подходы к извлечению прибыли, которые используют другие игроки индустрии, ниши, сегмента? Или вы считаете, что находитесь вне досягаемости конкурентов, потому что собираетесь быстро двигаться и далеко всех опередить? Следующий! Нам не о чем больше говорить.

Свежая идея — это прекрасно, но работающий прототип важнее новизны. Пока вы будете на деньги инвесторов строить нечто с нулевой отметки, похожие или даже намного лучшие мысли могут прийти в не менее светлые головы, чем ваша: никто не застрахован от причуд ноосферы. Всегда существует вероятность, что неведомые гики где-то в гаражах мастерят нечто большее, чем то, что сегодня видится вам венцом бизнес-творенья.

Меня ничуть не успокоит ваша остроумная критика недостатков и несовершенств имеющихся на рынке продуктов и сервисов, которые вы намереваетесь превзойти. Ну с чего вы решили, что конкуренты не знают о своих огрехах и не трудятся уже сейчас над коррекцией стратегий, доработкой параметров, повышением качества, снижением цены или добавлением новых потребительских свойств? Тревожьтесь о выживаемости нашего проекта или компании, тогда мне будет спокойнее давать зеленый свет финансированию.

Третий джедайский уровень требует от стартапера понимания перспектив развития компании и способности создавать стратегии опережения конкурентной среды. Рассказ о начальном этапе обычно не вызывает сложностей: я же не первый, к кому вы обратились за финансированием. Переходим ко второму, где заметны некоторые неточности, неувязочки и шероховатости, которые с натяжкой можно объяснить волнением. Третий и последующие этапы зачастую описываются в абстрактных, общих чертах, при этом объем инвестиций для них пропорционален или даже больше стартовой фазы. Интересует не запуск проекта или реформатирование компании, а стабильный, развивающийся перспективный бизнес, обеспечивающий устойчивую инвестиционную привлекательность и демонстрирующий перспективу возврата кредита или инвестиций на всем горизонте финансирования.

Джедай четвертого уровня понимает, как защищать права на интеллектуальную собственность, владеет патентами и свидетельствами. Чистота и сохранность авторства вашего гения должна быть обеспечена. Тут тоже не все так просто, особенно если в команде нет профессионалов по интеллектуальной собственности и привлекать их не планируется. Опасность даже не в копировании, воровстве или промышленном шпионаже. Плохо, что вы этим не озаботились. Недальновидность — редко спутник успешных предпринимателей. Докажите мне, что вы сделали все возможное, чтобы снизить риски, — и тогда я, может быть, сяду в ваш углый челн, чтобы отправиться с вами через бушующее море предпринимательской неопределенности.

¹ От англ. return on investment — коэффициент возврата на инвестированные средства.

Останется только договориться о структуре управления и о том, какую долю вы закладываете, продаете или отдаете в обеспечение. Сдаете мне без боя кресла в совете директоров, надзорном комитете, ином управляющем органе? Для инвестора — тревожный знак. Обычно это означает, что вы либо производитель, увлеченный процессом, либо творческая возвышенная личность, либо прожектёр-стартапер. Все перечисленные варианты одинаково плохи. Нужен профессиональный управленец, с которым можно говорить на языке аббревиатур вроде KPI и IRR. Предположим, что вы именно таковы. Финальный аккорд — залог, защита инвестиций, участие в распределении ресурсов. Чаще всего слышу цифры 10, 25 и 50%. Наверное, потому что они «круглые»? Люблю проекты, в которых требуется лишь дофинансирование: собственник верит в компанию, вложил собственные средства, ему немного не хватает до завершения или финального рывка. Напрягают формулировки вроде «Давайте вложимся пополам» или «Потом договоримся, свои же люди!». Во всем должен быть практичный трезвый расчет; обещание будущих журавлей в виртуальном небе в каком угодно количестве никак не делает картинку более привлекательной. Как ни странно, на этом этапе на инвестора наиболее сильное впечатление может произвести «жадность» стартапера, если она хорошо

обоснована и ясно аргументирована. Например: «Я предложил бы вам трехпроцентную долю в проекте за миллион долларов, и вот почему...» Заставить инвестора инстинктивно пустить слюну и пожелать большего пакета или контроля в вашем бизнесе — прием, владение которым выдает в вас джедая пятого уровня.

Получив отказ в инвестициях, обиженные соискатели обычно запоминают второстепенные отговорки инвестора или сами их додумывают. Могу посоветовать стартаперам быть внимательнее к тому, что говорим мы, инвесторы, а еще лучше — записывать наши вопросы. Мы их задаем не потому, что не знаем истинного положения дел. Чаще всего нам нужно услышать, как вы рассуждаете, адекватны ли, понимаете ли индустрию, рынок, конъюнктуру. Спрашиваем не для получения ответов, а чтобы заставить вас задуматься. И если вы со стартаперским пылом начнете спорить и отстаивать свои заблуждения, я потеряю к вам интерес — несмотря на то что мне всегда нравились энтузиасты своего дела. Ведь если спорите уже на первой встрече, не разобравшись в сути происходящего, то дальше будет только хуже. Потому что пятый джедайский уровень требует умения достигать полного взаимопонимания со своим инвестором.

Держайте, и да пребудет с вами Сила!

БЖ

НОВЫЙ! онлайн-сервис

КОНСТРУКТОР ДОГОВОРОВ

Простой и удобный инструмент

для создания проектов договоров

consultant.ru/kd



ПЛЮСЫ

- ✦ 21 вид договоров и сотни вариантов каждого
- ✦ предупреждения о возможных рисках
- ✦ регулярное обновление
- ✦ рекомендации по снижению рисков – в Путеводителях КонсультантПлюс
- ✦ экспорт готового договора в Word

Реклама



КонсультантПлюс
надежная правовая поддержка

ЗАО «Слайн-Центр»

105005, г.Москва, ул.Бауманская, д.5, стр.1

Тел.: (495) 580-2-555

www.debet.ru, сплайн.пф

ТРЕНАЖЕР ОТ КАМПРАДА

Про рыночные стратегии написано множество книг и статей, их обсуждают на семинарах и конференциях. Однако несмотря на обилие информации, компаний, которые смогли бы радикально и успешно перестроить свое поведение под реалии рынка, не так много. Почему? Могу ответить. Большинство российских бизнесов создавалось спонтанно или «по знакомству», а потом росло органически либо копируя действия конкурентов и западных компаний. Сейчас время расчетливых шагов, а вот навыков перестройки или построения новой маркетинговой стратегии почти никто из собственников так и не приобрел.

Учиться по книгам, видимо, уже поздно. Целиком полагаться на консультантов и маркетологов в таком судьбоносном вопросе тоже не подходит. Лично я посоветовал бы владельцу бизнеса присмотреться к большим и успешным компаниям, выстоявшим во время многих кризисов. Не с целью что-то копировать, а для того чтобы вдохновиться и уловить общие принципы. Лично я считаю великолепным «тренажером» магазины ИКЕА. Сюда можно приехать вновь и вновь, чтобы



**ВЛАДИМИР
САВОСТЬЯНОВ**

консультант по вопросам деловых коммуникаций и бизнес-эффективности, генеральный директор компании «Радужный мест»

наблюдать за деталями и «прокачивать» собственные маркетинговые способности. Придуманный основателем компании шведом Ингваром Кампрадом «комплекс упражнений» подходит для этого как нельзя лучше, причем его можно использовать в любой отрасли, а не только мебельном ритейле.

Упражнение «Упразднить, снизить, создать». Ингвар Кампрад называл ИКЕА «пазлом». Не в том смысле, что продаваемую здесь мебель покупателю приходится собирать как детскую головоломку, а в том, что концепция ритейлера складывается из множества от-

Похоже, всем уже ясно, что мир изменился навсегда и бизнес нужно вести по-другому. Над новыми рыночными стратегиями, учитывающими нынешние кризисные явления в экономике, сейчас размышляют во многих предпринимательских «штабах». *Но вдруг выясняется, что опытных стратегов в российском бизнесе почти нет.*

дельных элементов и небольших «фишек», которые, будучи сведены в систему, превращаются в мощное конкурентное преимущество. Присмотритесь к тому, как в ИКЕА снижают издержки, генерируют покупательский поток и вторичные продажи, повышают оборачиваемость товара. Все просто до гениальности.

Почти вся мебель помещается в плоские компактные упаковки, которые ритейлеру легко складировать и перегружать, а покупателю — перевезти домой (многое — даже на личном автомобиле, не прибегая к услугам службы доставки). Создано удобство для покупателя, сокращена площадь склада.

Большая часть даже крупногабаритного товара помещена на склад самообслуживания, где находится в прямом доступе для покупателей. Упразднена зона выдачи товара.

Сборная мебель или не окрашена вовсе, или следует в цветовой гамме известным всем принципам «шведского минимализма и сдержанности». И ведь неспроста! Тут тоже прямая выгода: это снижает себестоимость и затоваренность неходовыми расцветками.

Стенды с карандашами и карточками для записи артикула товара и его места на складе, размещенные повсюду в торговом зале, — это забота о покупателе, которая обходится компании совсем в небольшую сумму. Вроде бы мелочь. Но для са-

мого ритейлера выгоды от этого непропорционально велики: после внедрения этой «мелочи» продажи повысились на 7–11%. Другие многочисленные удобства работают на то, чтобы продлить пребывание покупателя в магазине: бесплатная детская игровая комната, ресторан, фастфуд.

Подобных деталей, работающих на продажи, — великое множество. Но если вы возьметесь упражняться по принципу Кампрада в собственном бизнесе, важно помнить: упражнение нужно доводить до конца, не останавливаясь на полдороге. То есть упразднить, снижать, создавать — ведь это комплекс движений! Просто снизить издержки, не создав взамен новой ценности для клиентов, — тупиковый путь.

Упражнение «Привяжи клиента эмоционально и функционально». В IKEA покупателю можно почти все: сидеть на диванах и креслах, даже лежать, вытянувшись во весь рост, тестировать, пробовать, играть. Это дает позитивные эмоции и привлекает клиентов снова и снова. Многие приходят просто помечтать, посмотреть на «уютные» бытовые решения. При этом некоторые элементы — такие как сумки и мини-тележки — очень функциональны и полезны во время «путешествия» по экспозиции. Что еще? Оглядиесь...

Упражнение «Найди влиятельную персону». Большинство ритейлеров отчего-то считают своим клиентом человека, который расплачивается за товар на кассе, а потому сосредотачивают все свои маркетинговые усилия только на нем. И зря. Непосредственный покупатель товара на самом деле может быть куда менее влиятельной персоной, чем его будущий пользователь. Вспомните, сколько раз вы покупали что-то в IKEA не для себя, а по просьбе родных! Сильными «агентами влияния» традиционно выступают дети, которые ловко манипулируют взрослыми и затаскивают их в IKEA, чтобы провести время в игровой комнате, полакомиться в кафе, выпросить себе недорогую плюшевую игрушку и поиграть в детской зоне магазина. (Думаете, эта зона случайно расположена в середине экспозиции?).

Упражнение «Подумай про неклиента». В IKEA отлично знают «неклиентов» и постоянно вовлекают их в свою орбиту. Этот ритейлер пришел в Россию как магазин мебели и товаров для дома. Теперь для покупателя он стал еще и местом развлечения и полезного времяпрепровождения, где можно хорошо перекусить. Добавлена обширная линейка товаров и мебели для дачи и открытого воздуха. Серьезно расширен ассортимент шведских продуктов питания. Несколько лет назад покупатель получили возможность кастомизировать кухни и мебель — заказывать доработанные варианты, удобные конкретно им.

Упражнение «Вовлеки персонал». Этого в торговом зале не разглядишь, но об этом пишут и говорят: сотрудникам IKEA запрещено покупать дорогие автомобили (про Кампрада рассказывают, что он больше двадцати лет проездил на одной машине), в командировках летать первым и бизнес-классом и проживать в отелях уровнем выше трех звезд.

Типичное проявление скандинавской бережливости? Не только. Помимо формирования морального облика трудолюбивого и скромного служащего, это заставляет даже топ-менеджеров компании сталкиваться с бытовыми условиями, в которых живет целевая аудитория. А значит, создает возможность лучше понимать ценности клиента и делать предложения по оптимизации ассортимента и внутренних процессов.

Полагаю, что в нынешних условиях ни один бизнес не обойдется легким антикризисным «тюнингом» маркетинговой стратегии. Всем понадобится обзавестись зримыми отличиями от конкурентов (дивергенция), сконцентрироваться на группе отличий (фокус) и стать лаконичными и понятными для клиентов и сотрудников (девиз). Так что «тренировки от Кампрада» будут полезны. Грузовые тележки, лифты и травелаторы, погрузочная парковка, доставка на дом, автобусы до метро — все это IKEA. Меняя свою стратегию, вам тоже придется зайти далеко, потому что отношения с клиентом не заканчиваются на кассе.

БЖ

QuickDoc конструктор идеальных договоров

Пять причин, почему наши договоры идеальны:

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

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

Реклама

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

ЗНАКОМЫЕ МОТИВЫ

ОЛЬГА
ШАТАЛОВА

Российские компании начинают затягивать пояса, замораживать рост зарплат и устраивать секвестр соцпакетов для своих сотрудников, однако по-прежнему ожидают от них усердного труда, а иногда и повышенных обязательств. В такие времена руководители очень кстати вспоминают, что нематериальные стимулы для персонала важнее материальных. В пятерку самых важных мотиваторов от исследовательской компании Employer Brand International размер компенсационного пакета входит, но стоит на последнем месте. Все параметры компании, влияющие на лояльность и вовлеченность персонала, которые оказались в Топ-5 выше, сугубо нематериальны: возможность карьерного и профессионального роста, стиль руководства, условия труда, корпоративная культура и психологический климат в коллективе. Все это формирует то, что в последнее время называют брендом работодателя. Над ним вообще-то полагается работать постоянно, а не только в кризис. Но есть и быстрые средства, которыми можно воспользоваться для поднятия морального духа в коллективе.

РИСУЕМ ГРАФИКИ

Изменение условий труда и настройки в рабочем графике сотрудников — один из «бесплатных» источников

В кризис даже самые щедрые работодатели, всегда поражавшие конкурентов объемом компенсационного пакета своих сотрудников, желают добиваться лояльности и высокой мотивированности персонала за меньшие деньги. *Какие инструменты из разряда «дешево и сердито» есть в арсенале современного кадровика?*

дополнительной мотивации. Гибкий график и возможность хотя бы временами работать удаленно — желанный бонус для любого офисного служащего. Правда, чтобы его применить, руководству компании придется решить ряд организационных вопросов, а нередко еще и побороть собственные предубеждения. Как показывает недавний опрос портала Executive.ru, 62% руководителей не одобряют гибкий график и удаленную работу сотрудников, даже если это практикуется в компании.

Американский исследовательский институт Working Mother опросил 2 тысячи работников и выяснил, что работа по гибкому графику практически вдвое повышает удовлетворенность жизнью и работой. Помимо этого, выяснилось, что она значительно увеличивает веру сотрудников в соб-

Топ-5 мотиваторов

Какие составляющие бренда работодателя больше всего привлекают, удерживают и мотивируют сотрудников

Возможности карьерного и профессионального роста	6,07
Стиль руководства, личные качества руководителей	6,02
Условия труда, обстановка на рабочем месте	5,97
Корпоративная культура, психологический климат в коллективе	5,95
Размер вознаграждения, социальный пакет	5,76

Примечание. В ходе опроса, проведенного в 2014 году, респондентов просили оценить по 7-балльной шкале, что больше всего привлекает их в компании-работодателе. Приводится средняя арифметическая оценка по результатам опроса.

Источник: Employer Brand International

ственные силы: они чувствуют себя более востребованными, а свои карьерные перспективы оценивают в более оптимистичных тонах.

Понятно, что наиболее подходящие категории работников для подобной мотивации — это в первую очередь представители творческих профессий (дизайнеры, фотографы, художники и т. д.), а также ИТ-специалисты. Таких сотрудников легче воодушевить гибким графиком, нежели звонкой монетой, считает Алена Нариньяни, генеральный директор «Агентства независимой журналистики». А главный критерий оценки их работы — выполнение поставленных задач и соблюдение дедлайнов. «Уверена, — говорит Нариньяни, — что для любого человека удаленная работа при достойной оплате и хороших условиях является одним из ключевых мотиваторов».

С представителями нетворческих профессий сложнее, но и в их случае гибкий график и удаленная работа могут стать частью системы поощрения. Например, за достижения на рабочем фронте можно премировать сотрудника «домашней» средой или четвергом. Если работник справляется с работой вне офиса и продолжает показывать хорошие результаты, ему можно прибавить дней удаленной работы. Это мотивирует и остальных «зарабатывать» собственные «домашние» дни. Такой способ премирования решает сразу две задачи — об-

ГИБКОЕ ДЕЛО

Как относится руководство российских компаний к гибкому графику и удаленной работе



Источник: Executive.ru, 2014

легчает жизнь сотруднику и подчеркивает исключительное доверие к нему со стороны руководства. И первое, и второе работники весьма ценят.

Посмотрите вокруг и подумайте, как еще вы можете улучшить условия труда своего коллектива. Решение может быть простым, очевидным и недорогим — например, оборудовать кухонный уголок в офисе, чтобы сотрудники обходились во время обеденного перерыва домашней едой, или поставить кофемашину. Но есть компании, которые меняют рабочую обстановку радикально. В 2010 году пять специалистов Aviasales — крупнейшего российского поисковика авиабилетов — покинули петербургский офис фирмы и отправились работать удаленно на остров Пхукет (Таиланд). Курортный «филиал» показал свою высокую эффективность, так что туда с согласия руководства постепенно стало перебираться все больше сотрудников. Сегодня у Aviasales на Пхукете работает почти сотня человек. Роль офиса выполняет трехэтажная вилла рядом с пляжем. Чтобы подстроиться под московское время, специалисты начинают трудиться в 12 часов дня, а заканчивают ближе к девяти вечера. В их распоряжении любая комната, мансарда, территория возле бассейна. В перерыв сотрудники отправляются на массаж, в ближайшую кофейню или окунуться в море. Мечта, а не работа.

СПОРТ — НАШЕ ВСЕ

Вы уверены, что состав социального пакета в вашей компании оптимизирован и в полной мере стимулирует сотрудников к ударному труду? Так, похвальная забота о хорошей спортивной форме работников (которая влетает компании в копеечку!) часто приносит очень мало результатов. По данным портала Superjob.ru, более 50% людей с удовольствием воспользовались бы оплаченным работодателем абонементом в фитнес-клуб. На деле же обладатели корпоративных клубных карт, как показывает практика, не горят желанием поддерживать форму: 40% так никогда и не появляются в спортклубе, еще 40% посещают его один раз в год, по 10% приходится на проходящих в фитнес-центр лишь однажды в месяц и тех, кто занимается спортом один и более раз в неделю. Такова статистика, которой поделился московский фитнес-клуб «Атлантис». Не удивительно, что компаний, желающих спонсировать подобный вид нематериальной мотивации, — меньшинство. Только каждый двенадцатый сотрудник может похвастаться корпоративной фитнес-картой, гласит опрос, проведенный порталом hh.ru.

В свете провалов фитнес-программ пересмотреть свою «оздоровительную» систему решила небольшая финансовая компания со штатом около 60 человек. Был выбран бег — как самый доступный вид спорта, не требующий больших усилий и специализированного инвентаря. Чтобы привлечь персонал к ежедневным пробежкам, стали продвигать идею подготовки к марафону. Одно дело — заставить людей полюбить ежеутренние упражнения, другое — предложить программу воспитания марафонцев с поездкой на официальное заграничное соревнование в качестве награды.

— Из девяти участников проекта восемь никогда не занимались бегом, — рассказывает спортивный директор школы бега Run Studio Влад Мельков. — Все участники пилотной группы через месяц пробежали свои первые 10 км и получили медаль. К концу года пять сотрудников компании пробежали первый полумарафон (21 км). При этом двое «полумарафон-

цев» не участвовали в проекте, а занялись бегом, увидев результаты пилотной группы. Общие затраты на человека не превысили стоимости абонемента в фитнес-клуб. При этом понятная и достижимая цель (участие в официальном зарубежном соревновании) заставила всех активно выполнять указания тренера, реально втянуться в активный образ жизни и вдохновить коллег.

Годовая программа внутрикорпоративных спортивных мероприятий и соревнований может обойтись значительно дешевле приобретения абонементов в фитнес-клуб для сотрудников. Да и расходы оказываются более продуктивными.

Для поддержания общего здоровья сотрудников некоторые заходят с другой стороны. Например, российское представительство компании RiT Technologies, помимо полисов ДМС, предлагает работникам премии за отсутствие больничных. Чем не стимул к укреплению иммунитета?

Стать залогом крепкого здоровья может правильное питание — так рассудили в компании Asana. Меню корпоративной столовой подверглось кардинальным изменениям. Вместо вредных продуктов на витринах появились вкусные и полезные блюда. Ингредиенты для готовки подбирались согласно важным критериям: они должны были стимулировать активность головного мозга и препятствовать сонливости. В частности, по офисам распространялся бесплатный шоколад, известный своими качествами антидепрессанта и помощника креативного мышления.

Инвестиции в здоровье сотрудников всегда окупаются. Во-первых, это приводит к уменьшению больничных и повышению производительности труда. Во-вторых, персонал видит заботу со стороны руководства и платит за нее своей лояльностью.

КУЕМ СЧАСТЬЕ

Набор «интересная работа», «хороший начальник» и «дружный коллектив» в глазах большинства сотрудников безусловно перевешивает такой параметр, как «большая зарплата». И это открывает широчайшее поле для творчества и экспериментов.

В компании Hurma Management Group, например, решили, что никому, включая топ-менеджмент, не позволено повышать голос, делать выговоры и замечания, чтобы не портить морально-психологический климат. Как без этого управляться с семью ресторанами, общая численность персонала которых составляет около двухсот человек? Очень просто: в компании придумали систему штрафных карточек — как в футболе. Без крика и излишних эмоций. За опоздание, отсутствие на рабочем месте и другие промахи сотруднику полагается желтая карточка. Пять желтых карточек, полученные за полгода, превращают сотрудника в кандидата на увольнение. Серьезное нарушение — красная карточка, которая означает немедленный расчет. Еще одна корпоративная «фишка» — это предписанное обращение всех сотрудников друг к другу на «ты» и по имени — невзирая на возраст и место в служебной иерархии.

Крупный российский ритейлер Enter для создания позитивного настроения в коллективе завел в штатном расписании уникальную должность — фан-менеджер¹. Этот специалист

1 От англ. fun — «веселье».

отвечает за организацию увеселительных корпоративных мероприятий — в частности такого еженедельного офисного события, как тематическая пятница. Конец каждой рабочей недели проходит под определенной темой: медицинской, пионерской, матросской, королевской... Сотрудники по желанию могут изготовить соответствующие костюмы, нанести грим, украсить рабочее место, принять участие в различных конкурсах. Задержаться в офисе после работы в пятницу соглашается подавляющее большинство сотрудников.

В сети обувных салонов «Россита» и вовсе прописали позитивный настрой и запрет на проявление негативных эмоций на уровне корпоративного стандарта «Хорошее настроение». Внедрение стандарта и обучение команд заняло почти три года, поскольку предприятия сети разбросаны по девяти регионам страны. При этом в компании отмечают, что стандарт — не свод «пустых» правил. Его знают и исполняют все работники предприятия, включая вышший руководящий состав. «Все наши сотрудники уже прошли путь «знаю-понимаю-делаю-продвигаю», — говорит Светлана Самсонова, основательница обувных сетей «Россита» и «Лизетт».

Смехотерапия, увеселительные мероприятия и позитив в коллективе, безусловно, добавляют баллы в общий уровень корпоративного счастья.

ПРИВЕТ ИЗ СССР

Старые добрые доски почета до сих пор действуют безотказно в качестве инструмента нематериального стимулирования. Причем его эффект можно усилить, если «оцифровать» сами доски и подключить к голосованию как можно больше сотрудников. Например, в корпоративной сети компании «СКБ Контур» регулярно проводится конкурс «Одобрено Контуром». Лучшего сотрудника выбирает не руководство предприятия, а «народное жюри». Как рассказывают в компании, изначально идея была встречена сотрудниками скептически. Однако вскоре коллектив втянулся в процесс. Ежегодно на звание лучшего номинируется около 200 человек, из которых 20–25 становятся победителями. Все финалисты получают памятный подарок вроде фирменной толстовки, а также особенный виртуальный значок «Победитель» в своем профиле в корпоративной сети «Контур.Стафф». Кроме того, финалисту достается «минута славы» в еженедельном прямом эфире корпоративной передачи «Утренний кофе».

Для работников колл-центра «СКБ Контур» проводится собственный конкурс — «Лучший звонок». Операторы самостоятельно выбирают самый сложный телефонный разговор, в ходе которого их коллега решил непростую задачу или мастерски уладил конфликт. Победитель «звонка» получает ценный приз. Впрочем, «проголосовать» могут и клиенты, оставив благодарность оператору по завершении звонка. За каждый положительный отклик работнику полагается фирменный сувенир — к примеру, кружка с надписью «Я спас абонента». У многих, как поделились в «СКБ Контур», дома и на работе собрались целые сервизы.

Заработать популярность среди коллег можно и более простым образом — через виртуальную благодарность. «Самый легкий способ поблагодарить коллегу за хорошую работу или помощь — сказать ему виртуальное «спасибо» в нашей корпоративной сети, — рассказывает Светлана Скользкова,

HR-директор компании «СКБ Контур». — Значок «Спасибо», адресованный конкретному человеку, сразу же появится в общей новостной ленте, а в профиле сотрудника видно, сколько таких «спасибо» ему уже сказали, кто именно и за что. Подобный инструмент положительной обратной связи повышает мотивацию сотрудника и делает его заслуги более заметными для коллег».

Таким образом, самые активные сотрудники, прекрасно исполняющие свои профессиональные обязанности, а также не понаслышке знающие, что такое взаимовыручка, не останутся в тени коллег. Компании должны знать своих героев в лицо. К тому же успехи, которые легко отследить в профиле сотрудника, могут стать весомым аргументом во время обсуждения продвижения по службе или повышения оклада.

Для поощрения подчиненных совершенно не обязательно иметь внушительный бюджет. Некоторые мотивационные инструменты практически ничего не требуют от компаний. А иногда обычное признание заслуг сотрудника действует лучше любой денежной премии. «Самый простой метод нематериальной мотивации — это похвала, — говорит Павел Сивожелезов, эксперт по управлению и автор книги «Сложные переговоры с подчиненными». — Ее всем не хватает. Хвалите своих сотрудников хотя бы раз в неделю за что-то». Чествуйте своих подчиненных, вносите элемент соревнования, проявляйте заботу об их здоровье, и это окупится сторицей».

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

ОФИС И ПУСТОТА

НАТАЛЬЯ
ДЕНИСОВА

У собственников офисных помещений обычно нет типовых условий аренды — хотя бы потому, что у каждого арендатора свои специфические запросы. Одни снимают большие площади, другие — маленькие, кто-то предпочитает делать ремонт сам, а кто-то заезжает «на все готовенькое». Арендатор, заключивший долгосрочный договор в 2009-м, может платить за метр гораздо меньше, чем тот, кто занял свой офис годом ранее.

Нынешний кризис сильно упростит этот пазл, фактически уравнивая в правах всех арендаторов. Сегодня каждый добивается примерно одного — пересмотра цен. И стоит сказать, что не без оснований. Ведь в целом по офисному рынку ставки к началу 2015 года просели на 20–30%. Как вести непростые переговоры с арендодателем и какие аргументы приводить?

УЙДУ К ДРУГОМУ

Теоретически под предлогом кризиса можно без особого ущерба досрочно разорвать любой действующий контракт, в котором прописан пункт «форс-мажорные обстоятельства». Однако по факту собственники офисов всегда могут воспользоваться штрафными санкциями, которые обычно предусмотрены соглашением. Арендодателей понять можно: их пугает даже не ваше единичное обращение, а перспектива цепной реакции — шквала заявок на пересогласование условий от съемщиков. Собственнику помещения психологически легче предложить выгодные условия новому арендатору, чем понизить ставки старому.

«Арендодатель такой же бизнесмен, как и арендатор; все находится в одинаковых экономических условиях, сталкиваются со схожими проблемами», — напоминает Дмитрий Золин,

Офисный рынок — самый уязвимый сегмент коммерческой недвижимости. Бизнес-центры — это своего рода индикаторы деловой активности, поэтому кризис бьет по ним в первую очередь. И даже с упреждением. **Зато для арендаторов не найти лучшего времени, чтобы усадить собственника помещения за стол переговоров для пересмотра ставок и других договоренностей.**

управляющий директор сети бизнес-центров «Сенатор». Илья Фокин, директор департамента брокериджа NAI Besar, считает, что шансы «соискателя на дисконт» малы еще и потому, что в текущей ситуации растут цены на обслуживание здания и эксплуатацию, увеличиваются налоги.

И все же возможность для маневра есть. Вполне эффективен метод торга, при котором собственника можно взять «измором». При такой тактике предпочтительны не просто письма с конкретными пожеланиями, но и личные встречи. Психологи советуют вести переговоры мягко, вежливо, но настойчиво. Конечно, аргумент вроде «Дайте мне скидку: сейчас все дают» вряд ли сработает. Собственник вполне может отправить арендатора туда, где эти скидки предоставляют. «Крупным компаниям лучше не поспушить и заказать у брокеров отчет по ставкам в аналогичных проектах с указанием актуальных предложений, которые могут стать достойной заменой теку-



СРЕДНЕВЗВЕШЕННЫЕ СТАВКИ АРЕНДЫ НА ОФИСЫ В МОСКВЕ, ЗА М²/ГОД

КЛАСС	СТАВКИ В ДОЛЛАРАХ США		СТАВКИ В РУБЛЯХ	
	III кв. 2014	IV кв. 2014	III кв. 2014	IV кв. 2014
A	635	450	22 241	21 574
B+	424	297	14 850	14 405
B	337	236	11 799	11 445

Рынок офисной аренды во втором полугодии прошлого года продемонстрировал лишь небольшое снижение ставок в рублях, хотя из-за изменения курса национальной валюты ставки в долларовом выражении снизились существенно. В начале 2015-го многие арендаторы использовали кризис как повод договориться о снижении стоимости аренды

Примечание. Приведены данные для офисов площадью свыше 500 кв. м.
Источник: S.A. Ricci

щему офису, — советует Антон Белых, управляющий партнер консалтинговой компании DNA Realty. — Небольшие фирмы могут сделать такую подборку сами, просмотрев предложения в открытых базах. Помимо этих данных, на переговоры хорошо бы захватить информацию о снижении выручки в кризис с прогнозами ее дальнейшего падения. Иначе собственник может заподозрить, что перед ним очередной «ходок за скидками», у которого бизнес растет, а он прикидывается несчастным».

Суперкозырь — метод шоковой терапии: на переговоры о понижении ставки можно прийти с уже подписанным письмом о расторжении контракта. Правда, в этом случае, напоминает Илья Фокин (NAI Besar), всегда нужно быть готовым к реальному расставанию и переезду. Однако чаще всего блеф заканчивается хеппи-эндом.

«Когда мы готовились к переговорам о цене аренды на 2015 год, то продумали массу доводов — от мониторинга цен и недостатка парковочных мест до аргумента «Мы же никогда не срывали графика оплат», — рассказывает Сергей Пархоменко, управляющий партнер PR-агентства «Идеи и решения». — Однако на практике оказалось достаточно просто заявить, что мы рассматриваем другие варианты. В итоге удалось договориться о 25-процентном сокращении платежа».

Усилить «терапевтический эффект» помогает присутствующий на переговорах консультант по недвижимости из независимой компании. Для владельца это знак того, что клиент осведомлен о рыночных условиях аренды и рассматривает альтернативные варианты. По словам Романа Щербака, заместителя директора департамента офисной недвижимости

компании Praedium, мера действенна еще и потому, что в этом случае собственнику совсем не интересно портить взаимоотношения с брокером: «Консультант, усмотрев неадекватность в запросах собственника, возьмет его «на карандаш» и вряд ли приведет в данный бизнес-центр новых клиентов, да еще, возможно, не станет рекомендовать проект коллегам, тем самым подмочив имидж».

СЕКРЕТЫ ТОРГА

Возможность получить дисконт часто зависит от метража офиса. Антон Белых (DNA Realty) считает, что в нормальном проекте шансы получить скидку на небольшие помещения (50–100 кв. м) невелики. «Такие площади востребованы даже в кризис, — говорит эксперт. — Собственнику проще попроситься с арендатором, оставив в качестве штрафа за досрочное расторжение депозит, и выставить помещение на рынок. Вместо того чтобы торговаться в одиночку, небольшому арендатору гораздо полезнее переговорить с соседями, узнать их настроения — и если они также не тянут аренду, пойти в управляющую компанию с коллективным письмом и предложениями». Совсем другое дело, когда компания занимает целый этаж или значительную часть здания: тогда собственник охотнее идет на уступки, боясь в одночасье потерять «якоря» и доход.

Проще всего получить скидку на объектах, где есть свободные площади. В этом случае хорошо бы прощупать, по каким ставкам предлагает собственник помещения в своем бизнес-центре на рынке и насколько он готов к торгу. Это можно сделать через брокеров, недавно захавших арендаторов или организовав визит «тайного покупателя».

Менее сговорчивы владельцы проектов, обремененные валютными кредитами, добавляет Алексей Васильев, руководитель отдела аренды коммерческой недвижимости компании «НДВ-Недвижимость». Такие арендодатели бьются до последнего, стараясь сохранить ставку, поскольку сами являются заложниками неустойчивой ситуации на валютном рынке.

РУБЛИ НА ДОЛЛАРЫ

Бонусы, которые может предоставить собственник помещения, разнообразны: это и снижение или даже отмена ежегодной индексации ставки аренды, и уменьшение размера эксплуатационных платежей, и возможность сдавать часть помещений в субаренду, и уменьшение стоимости аренды машино-мест в паркинге. «Улучшение текущих условий может быть достигнуто за счет продления срока контракта, аренды дополнительных площадей в здании, внесения большего авансового платежа по аренде (например, за один год, а не за квартал)», — напоминает Виктория Данченко, директор отдела глобальных корпоративных услуг CBRE.

Если договор привязан к валюте, самая распространенная форма скидок — фиксация курса. Например, раньше арендаторы могли платить в рублях по курсу ЦБ РФ на день расчета, а после пересмотра условий они берут за ориентиры докризисные значения. «Недавно с нашим участием был продлен договор аренды, в котором ставка осталась прежней, но благодаря фиксации курса на уровне 41 рубля за доллар нам удалось сэкономить клиенту примерно 10 млн рублей в год», — сообщил «Бизнес-журналу» Дмитрий Венчковский, старший директор офисной группы Cushman & Wakefield.

Дружественный арендодатель может взять на себя курсовые риски, привязав ставки к валютному коридору. В текущей ситуации дельта обычно выглядит так: не менее 30 и не более 45 рублей за доллар.

Как уверяют брокеры, рублевые цены — действенная мера антикризисного менеджмента, дающая гарантии в завтрашнем дне обеим сторонам. Особенно эффективна такая стратегия для арендаторов, бизнес которых приносит выручку в рублях. В S.A. Ricci отмечают, что в большей степени тренд затронул офисы класса В и В+, а вот в сознании девелоперов премиальных объектов психологический переход к национальной валюте пока не состоялся. Между тем, по данным Cushman & Wakefield, в обиход уже входит практика фиксации рублевых ставок в офисных проектах класса А (на один-два года). В перспективе тенденция будет нарастать.

«На рынке коммерческой недвижимости полным ходом идет реформа ценообразования, — резюмирует Денис Колокольников, председатель совета директоров компании RRG. — Арендаторы диктуют свои условия, требуя перехода на национальную валюту. Масштабного падения ставок не происходит, но можно говорить об отрицательном тренде: в долларах снижение есть, в рублях рост отсутствует вопреки обесцениванию».

МЫ ЕДЕМ, ЕДЕМ, ЕДЕМ...

Если решить вопрос с арендодателем так и не удалось, на худой конец, можно и переехать в новый офис. Тем более что собственник, зазывающий на свободную площадь, всегда более сговорчив и предлагает разнообразные бонусы вроде арендных каникул, отсутствия индексации, компенсации отделки и пр.

Кстати, миграция арендаторов вкупе с сокращением объемов поглощения площадей уже приобрела в России характер ярко выраженного тренда. По данным RRG, на офисном рынке Москвы ситуация удручающая: пустует свыше 2 млн кв. м площадей. При этом еще продолжает действовать инерция ввода в эксплуатацию новых «квадратов» в объектах, строительство которых было начато задолго до кризиса. В Cushman & Wakefield уровень текущей вакансии на офисном рынке столицы оценивают в 18,5%. Особенно страдает сегмент дорогих помещений: на данный момент свободно примерно треть офисов класса А, что приблизительно составляет 1 млн кв. м. Консалтеры отмечают, что в четвертом квартале прошлого года объем вакантных метров в премиальном сегменте даже превысил уровень кризисного 2009-го.

Ирина Могилатова, управляющий партнер агентства недвижимости TWEED, объясняет нынешний «вакуум» в сегменте офисов класса А массовым исходом из России иностранцев, которые до кризиса были основными потребителями премиальных помещений. «В связи с международной напряженностью западные компании корректируют планы по развитию, сворачивают бизнес или вовсе уезжают из нашей страны, — говорит эксперт. — Их возвращение в ближайшей перспективе вряд ли предвидится».

Существует также версия, что в Москве арендаторам приходится даже хуже, чем в регионах, поскольку ставки в первопрестольной преимущественно зафиксированы в долларах. «В Питере, конечно, есть проекты с валютными ставками, но в основном они номинируются в рублях, в регионах же все цены только в национальной валюте», — говорит Виктория Данченко (CBRE).

По информации NAI Besar, самый актуальный запрос на рынке сегодня — готовый к въезду офис класса В площадью 200–300 кв. м не в самом центре, но и не совсем на окраине. Действующие же арендаторы демонстрируют горячее желание жертвовать лишними метрами и различными коммунальными удобствами. Брокеры компании «НДВ-Недвижимость», например, говорят, что сегодня им часто приходится иметь дело с пожеланиями клиентов вроде «Мы готовы отказаться от кухни в офисе, и собственный санузел нам не нужен: достаточно того, что есть на этаже».

У брокеров офисного рынка сейчас полно работы по пересогласованию условий договоров аренды для своих клиентов. В компании Knight Frank «Бизнес-журналу» рассказали, что в декабре 2014 года ее эксперты пересогласовали контракты на общую площадь свыше 16 тыс. кв. м. Вал заявок по оптимизации наблюдают и в S.A. Ricci. Среди клиентов — структуры, работающие в банковской сфере, страховые, консалтинговые и рекрутинговые агентства. «Многие хотят не только пересмотреть условия договора, но и воспользоваться ситуацией, поменять офис на объект с лучшим местоположением, не увеличивая затрат на аренду», — уточняет Александр Аверкин, директор департамента офисной недвижимости S.A. Ricci.

Интересно, что в прошлый кризис многие собственники офисных помещений всячески демонстрировали арендаторам жесткость своей позиции и до последнего бились за каждый доллар. Однако сегодня, наученные горьким опытом, они стали сговорчивее. Словом, на офисном рынке наконец наступила эра арендаторов, поэтому кризис отчасти может иметь для них и приятное послевкусие...



ГЛАВНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ ГОДА!

30-31
Марта
2015

Информационный партнер
ПЛАС-Форума:

БИЗНЕС
журнал

1000+

КЛЮЧЕВЫХ УЧАСТНИКОВ

150+
CEOs

100+
CMOs

100+
CIOs

200+
компаний

50+
спикеров

Воспользуйтесь возможностью презентовать продукты, решения и сервисы вашей компании более, чем 1 000 участникам.

Успейте зафиксировать наилучший вариант участия в крупнейшем мероприятии индустрии ритейла и представить вашу компанию в числе лидеров рынка по льготной цене – предложение действует только до 1 февраля 2015 г.

Формат Форума:

- Конференция. Выставка. Круглые столы
- Количество ключевых участников: 1000+
- Официальная страница: plus-forum.com

В ПЛАС-Форуме 2015 примут участие:

- ТОП-менеджеры торговых сетей food, non-food, DIY, fashion, HoReCa, e-Commerce;
- Ведущие эксперты в области онлайн и офлайн-ритейла;
- Представители авиакомпаний, страховых компаний, АЗК, туроператоров;
- Компании — поставщики сервисов и решений;
- Представители регуляторов рынка;
- и другие.



Константин Гризов

Заместитель председателя
Оргкомитета по спонсорскому
и партнерскому участию

Пожалуйста, не стесняйтесь задавать свои вопросы о спонсорском и партнерском участии, возможностях выступления на форуме или бронировании стенда Оргкомитету ПЛАС-Форума.

+7 495 961 10 65, доб. 1201
+7 925 005 40 05

konstantin@plus-alliance.com

[konstantin.grizov](http://www.konstantin.grizov)



ПРЫЖКИ ЧЕРЕЗ ПРОСТРАНСТВА

**АНДРЕЙ
МОСКАЛЕНКО**

Собственный автопарк — вовсе не обязательный элемент отельного бизнеса. То, как каждая гостиница решает транспортный вопрос, зависит от размера ее номерного фонда, расположения, категории и маркетинговой стратегии. Кто-то целиком передает транспортное обслуживание гостей на аутсорсинг, кто-то использует только собственный парк брендированных автомобилей, а кто-то совмещает оба этих подхода. Именно так поступает московский бизнес-отель «Садовое Кольцо», в небольшой автопарк которого на время и влился наш тестируемый девятиместный Citroen Jumpy Multispace¹. Для представительских целей отель держит два собственных автомобиля Range Rover, а для иных поездок гостей — групповых и индивидуальных — заказывает минивэны и премиальные седаны у партнерских транспортных компаний. Но и собственный минивэн в хозяйстве вполне может пригодиться! «Когда отель, а не какая-либо транспортная компания самостоятельно определяет категорию автомобилей и состав водителей, — можно быть уверенными: обслуживание пройдет на том уровне, какого требует гость», — говорит начальник отдела маркетинга и продаж отеля «Садовое Кольцо» Анна Слипенко.

1 С английского название модели можно перевести как «прыгучий» и «многопространственный».

Минивэн Citroen Jumpy Multispace появился на российском рынке лишь в прошлом году. «Бизнес-журналу» не пришлось долго думать, куда пристроить полученный для бизнес-тест-драйва пассажирский экземпляр: **«новичок» был решительно отправлен поработать в трансферную службу отеля.**

ДИЛЕММА «СВОЙ — ЧУЖОЙ»

Специализаций у такой «рабочей лошадки», как Jumpy Multispace, в рамках гостиничного автопарка может быть несколько: трансферы из аэропорта и в аэропорт для небольших групп, поездки и экскурсии по городу и так называемый шаттл-сервис — «челночные» рейсы по расписанию по тому или иному маршруту (например, к местам туристического интереса или в центр города). Монетизация собственного автопарка у гостиницы может быть прямой: так, в среднем групповой трансфер на минивэне из аэропорта в центр Москвы стоит около 5 тыс. рублей. Случается, что отельеры предлагают гостям трансферы в качестве бесплатного сервиса — дабы создать себе конкурентное преимущество или, например, компенсировать гостям неудобства, возникающие из-за удаленного расположения отеля.

А дальше начинается чистый бизнес-расчет. Целесообразность содержания собственного автопарка при гостинице —



Фото: Андрей Мосаленко

вопрос дискуссионный. Анна Слипенко приводит аргументы не только за, но и против. Во-первых, покупка и последующее обновление автопарка, содержание автомобилей (страховка, техосмотр, ремонт, мойка), заработная плата для водителей (подходящих еще поискать надо) — все это обходится весьма недешево. Во-вторых, гарантировать стопроцентную загрузку автопарка никто не сможет. Аутсорсинг же транспортных услуг — это никаких расходов и головной боли плюс комиссия, получаемая с компании-перевозчика (как правило, 10–20% от стоимости поездки). «Естественно, мы обязательно следим за работой водителей и состоянием автомобилей наших партнеров, но мы в них и так уверены», — говорит Слипенко.

А вот транспортная услуга, для оказания которой отелю все же выгоднее иметь собственный автомобиль, по словам Анны, — это шаттл-сервис. Тут все понятно и предсказуемо с загрузкой — а следовательно, и с расходно-доходной частью.

В качестве «шаттла» мы и выпустили в рейс нашего французского подопытного Jumpy.

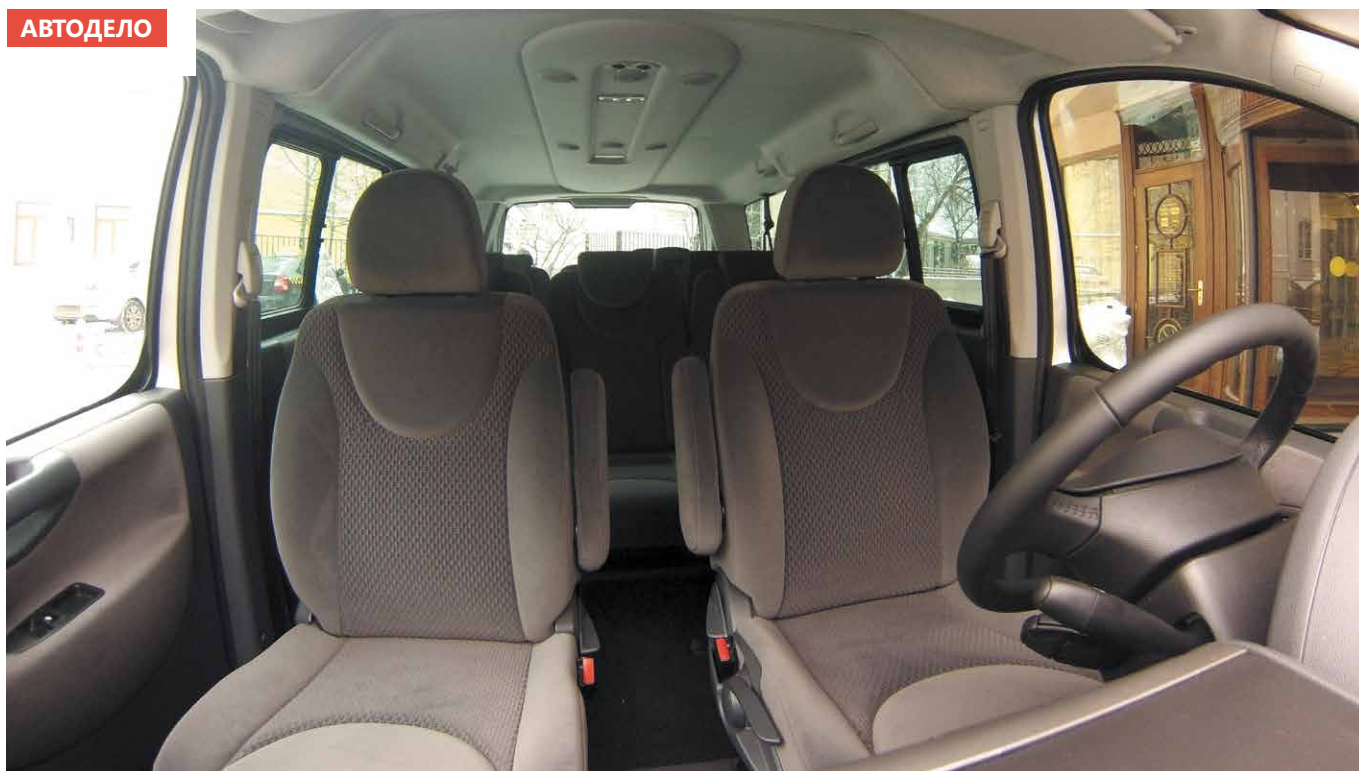
РАЗВЕЛИ СЕМЕЙСТВЕННОСТЬ

Jumpy — это целое семейство универсальных грузопассажирских среднеразмерных автомобилей легкого коммерческого класса (сегмент обычно называют mid-size LCV). В линейке Citroen Jumpy занимает почетное промежуточное место между малышом Berlingo и великаном Jumper. Быть «крепкими середнячками» по-своему выгодно: даже в грузовой модификации им обычно разрешен беспрепятственный въезд в центр крупных городов, притом они довольно вместительны, а для управления таким автомобилем достаточно прав категории В). Даже удивительно, почему Citroen вплоть до прошлого года не поставлял эту модель на российский рынок.



**ЖЕРОМ
УЗЕЛЬ**
КОММЕРЧЕСКИЙ
ДИРЕКТОР CITROEN
В РОССИИ

Коммерческие автомобили — одно из приоритетных направлений для Citroen в России. На момент появления на российском рынке модели Jumpy мы уже успешно продавали автомобили Berlingo и Jumper. В настоящий момент доля коммерческого транспорта в общем объеме продаж Citroen составляет 27%, доля рынка в сегментах присутствия равна 10,3%. Благодаря появлению Citroen Jumpy мы смогли расширить линейку коммерческих автомобилей для наших клиентов (в том числе и корпоративных, на долю которых приходится 75% продаж этой модели), предложив промежуточный вариант коммерческого автомобиля по конкурентоспособной цене. На российском рынке продажи второго поколения модели Citroen Jumpy стартовали в январе (грузовая версия) и в марте (пассажирская) 2014 года. Сегодня Citroen Jumpy входит в пятерку самых продаваемых автомобилей в своем сегменте. В общей сложности с момента старта в 1995 году в мире было продано более 500 тысяч таких машин.



«Первенцем» на нем как раз и стала грузовая версия Jumru Fourgon, которая предлагается в трех вариантах кузова, различающихся как по длине, так и по высоте. Полезный объем — 5–7 куб. м, грузоподъемность — 988–1 200 кг. Fourgon отличается простотой погрузки и выгрузки. Для упрощения этого процесса в качестве опции доступна левая боковая сдвижная дверь (устанавливается серийно), а задние распашные открываются до 180°. Цельнометаллический фургон годится для целого ряда функциональных трансформаций. Так, Citroen выпускает на его базе и авторефрижераторы, и грузопассажирские версии Jumru Fourgon с числом мест 5+1. В базовой модификации автомобиль рассчитан на двух пассажиров и водителя.

Чуть позже в стране начали продавать и пассажирскую разновидность — Jumru Multispace, вмещающую до 9 человек, включая водителя. Этот минивэн, больше похожий на микроавтобус, может оказаться весьма конкурентоспособным предложением как для корпоративных клиентов, так и для частных лиц — например, многодетных семей. В общем, для всех, кто ценит вместительность салона, высокую автобусную посадку и обзорность в сочетании с комфортом легкового автомобиля. Габаритных вариаций у Jumru Multispace нет. Автомобиль способен взять «на борт» 811 кг груза.

Стоит отметить, что у альянса PSA Peugeot Citroen есть еще и «брат-близнец» Jumru — Peugeot Expert Треее. Выбирать между двумя этими автомобилями будет очень сложно, потому что стоят они одинаково, обладают идентичными техническими характеристиками, а разнятся по большому счету лишь шильдиками на «физиономии». А вот с кем «братьям» точно придется побороться на рынке за клиентов (хоть вместе, хоть поодиночке), так это еще с одним французом — Renault Trafic, корейцем Hyundai H-1 и двумя немцами — Mercedes-Benz Vito и Volkswagen Transporter.

Обе версии Jumru — как грузовая, так и пассажирская — оснащаются исключительно дизельными двигателями. На момент старта продаж Jumru Fourgon предлагался с одним 1,6-литровым мотором HDI в 90 «лошадей», работающим в паре с 5-ступенчатой

той механической коробкой передач. Максимальный крутящий момент составляет 180 Нм при 1 500 об/мин. Расход в смешанном цикле — 7,5 л на 100 км. С появлением Jumru Multispace к нему добавились еще два 2-литровых дизеля. 120-сильным двигателем комплектуются обе модели (агрегируются с 6-ступенчатой механикой). Здесь максимальный крутящий момент составляет 300 Нм при 2 000 об/мин. Средний расход — чуть ниже 7,3 л. 163-сильный мотор (340 Нм при 2 000 об/мин) идет только для Multispace с автоматом в топовой комплектации Exclusive. От этого он, естественно, получается и самым «прожорливым» — 7,6 л на сотню километров.

ОПЦИОНАЛЬНО, ФУНКЦИОНАЛЬНО

И если по уровню оснащения Jumru Fourgon ничем не отличается (прайс на дооборудование — единый), то у Jumru Multispace — три комплектации. По сравнению со стартовой (Dynamique) более топовая (Tendance) дополнена складывающимися сиденьями второго ряда, передней подушкой безопасности пассажиров, противотуманными фарами, бортовым компьютером с дисплеем на центральной консоли, кондиционером для передних пассажиров, коннектором для подключения электропроводки прицепа и т. д. Самая высокая комплектация (Exclusive), помимо уже упомянутой автоматической коробки, располагает круиз-контролем с ограничителем скорости, ESP, обогреваемыми складывающимися зеркалами заднего вида с электроприводом, атермальным лобовым стеклом, затемненной и тонированной откидной пятой дверью с обогревом и стеклоочистителем, затемненными стеклами третьего ряда сидений, дополнительным отдельным кондиционером для задних пассажиров, литыми дисками и т. д. Exclusive имеет полный комплект аудио- и телекоммуникационного оборудования, включающий аудиосистему CD RDS MP3 с клавишами управления под рулевым колесом и систему Connecting Vox с портом USB, аудиовходом Jack и автомобильным комплектом Bluetooth «свободные руки». Но даже для такой богатой комплектации существуют экстр-опции: при желании клиента и за дополни-

тельные деньги автомобиль оборудуют 7-дюймовой цветной навигационной системой, боковыми подушками и шторками безопасности. А вот что Citroen делает совершенно бесплатно — так это заменит переднюю двухместную пассажирскую банкетку на одноместное, но полноценное кресло. Одно посадочное место в минусе, зато водителю и пассажиру станет гораздо удобнее. Через образовавшийся проем при необходимости можно легко пройти в салон — либо поместить в нем небольшой багаж.

ГРУЗИТЕ, ГОСПОДА, ГРУЗИТЕ!

Так уж заведено, что гостиничные автомобили должны соответствовать звездному уровню отеля, гостей которого им предстоит обслуживать. И это касается не только марки и модели автомобиля, но и уровня его оснащенности. Взятый для тест-драйва минивэн (7+1) был в достаточной степени «заряжен», чтобы достойно выглядеть на линии аэропорт Шереметьево — Садовое кольцо.

Экстерьер вполне внушителен. Широкий передний бампер создает впечатление надежности, а выразительный взгляд передних фар, продолжающих линию хромированной решетки радиатора, — очень запоминающийся элемент оригинального дизайна от Citroen. Широкие боковые молдинги, подчеркивающие линию дверей, придают силуэту Jumpy особый динамизм. Наконец, кубическая форма задней части кузова свидетельствует о том, что автомобиль способен порадовать пассажиров своими внутренними пространствами.

Огромное наклонное ветровое стекло плавно перетекает в большие боковые окна. Такая значительная площадь остекления дает не только прекрасный уровень естественной освещенности, но и панорамный обзор. Во время поездки за рулем я то и дело ловил себя на том, что невольно примеряю роль экскурсовода, периодически обращаясь к пассажирам со словами: «Посмотрите, пожалуйста, направо, а теперь — налево...». К слову сказать, видами столицы мои «экскурсанты» могли наслаждаться даже с «галерки» — самого заднего ряда — ведь сиденья в салоне расположены амфитеатром. Второй и третий ряды — это комплекты из одинарных кресел с четко выраженной боковой поддержкой, которые можно складывать и даже вытаскивать. Трансформация не требует каких-либо усилий. Доступ на третий ряд через правое боковое сиденье второго ряда удобен и просторен. Перемещаться по салону нетрудно — не в полный рост, конечно, но и не в три погибели. Все боковые сиденья оснащены креплениями Isofix, и у них есть удобный откидной подлокотник, точь-в-точь как у водителя и «штурмана». Еще немного поманипулировав с сиденьями, складываем одну из спинок и получаем импровизированный столик. Функционально!

В Citroen Jumpy Multispace акцент сделан на практичность — в чем без усталости убеждались гости из Азии, которых мы во время первого же рейса приняли на борт в аэропорту. Они быстро нашли все розетки, установленные в разных местах салона, и дружно подключили к ним свои разрядившиеся за время полета телефоны и планшеты. После чего увлеченно стали открывать-закрывать форточки в сдвижных дверях, выдвигать-завдвигать подстаканники, раскладывать мусор по многочисленным отсекам для хранения мелочевки в боковых панелях и дверях. Не добрались только до специальных и весьма глубоких боксов над головой водителя и переднего пассажира.

Во время второго рейса при рассадке группы туристов, часть из которых оказались довольно рослыми, проявился небольшой недостаток. Сиденья второго и третьего ряда установлены жестко и не имеют возможности для продольной регулировки. Получилось как-то неловко: над головой у пассажиров до полуметра свободного пространства, а коленкам тесновато. Но отчасти выручила регулировка наклона спинок.

Даже приняв на борт семь пассажиров, мы не почувствовали сложности с размещением их чемоданов в багажном отсеке, который в Jumpy Multispace составляет 957 л. Это если загрузить его по крышу. Если же не закрывать обзор и грузиться по багажную полку, то объем составляет 553 л, что тоже в принципе совсем не мало. Сложив все сиденья, в автомобиль можно легко загрузить даже европаллету — если вам, конечно, не жаль заводской отделки салона. Кстати,

АЛЕКСЕЙ ФИЛАТОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР ОТЕЛЯ
«САДОВОЕ КОЛЬЦО»

Оценивать Citroen Jumpy Multispace я буду, исходя из специфики и особенностей нашей деятельности. «Садовое Кольцо» — это бизнес-отель, рассчитанный на соответствующую целевую группу клиентов. А значит, и используемый нами транспорт должен отвечать потребностям деловых людей. Конечно, чтобы превратить Jumpy Multispace в полноценный «офис на колесах», потребуется дополнительное переоборудование салона — а следовательно, и вложения. Но ведь и бизнесмены, приезжающие в Москву с визитом впервые, стремятся не только успешно решить все рабочие вопросы, но и провести свободное время с пользой. К примеру, отправиться с коллегами на осмотр достопримечательностей. И вот тут-то внушительная площадь остекления, обеспечивающая панорамный обзор, удобные сиденья, расположенные амфитеатром, и большие сдвижные двери, делающие процесс посадки-высадки пассажиров простым и удобным, становятся неоспоримыми «экскурсионными» преимуществами. Использование этого автомобиля для трансферов, в том числе и в качестве «шаттла», позволило оценить его очень рационально организованное внутреннее пространство и комфорт. Благодаря своей модульности Jumpy Multispace, помимо водителя, вмещает до восьми человек, сохраняя при этом значительный объем багажного отделения. А в зависимости от задач его можно легко превратить даже в грузовой фургон с максимальным объемом около 6 000 литров. И вся эта практичность, помноженная на универсальность, вкупе с разумной ценой (что сейчас становится особенно важным) весьма подкупает.

качество отделочных материалов — скорее все же утилитарное: пластик подогнан хорошо, но жестковат, а светло-серая тканевая обивка выглядит опрятно, однако все же очень маркая.

К габаритам этой довольно большой машины привыкаешь быстро. Великолепная обзорность за счет высокой посадки, огромные «уши»-зеркала, отличная маневренность и парктроник, визуально сигнализирующий о приближении к препятствию на экране аудиосистемы значительно облегчают задний ход. От неувязок с маневрированием в стесненных городских условиях спасает небольшой радиус разворота: у нашего «длинномер» он составляет всего-то 11,9 метра. Некоторым иным аналогам для этого потребуются все 13 метров.

Впечатлила и работа АКПП. Передачи переключаются мягко, без рывков. А если вдруг захочется «уйти со светофора» порезвей — можно перейти в режим ручного управления и разогнаться до скорости 100 км/ч за отмеренные производителем 13,6 сек. Дорог, подходящих для безопасной проверки заявленной производителем максимальной скорости в 170 км/ч, в заснеженной Москве найти не удалось, однако при «крейсерских» 130 км/ч на загородной трассе минивэн

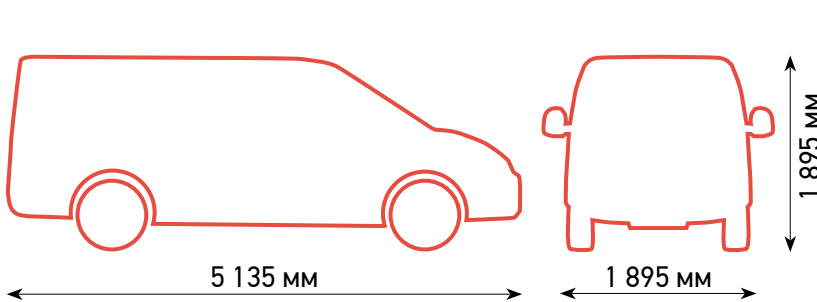
чувствовал себя очень уверенно. На скорости становится понятно, что большая колесная база — это не только просторный салон, но и неплохая курсовая устойчивость. Колейности автомобиль не ощущает. Загородный цикл приблизил расход солярки к уровню, заявленному производителем (6,8 л на сотню км). Наш результат — 7,1 л. А вот в городском режиме приблизиться к эталонным 9 л не получилось. 10 — и всё! Но ведь и езда — зимняя.

Кстати, во время одного из рейсов нашего «челнока» нам пришлось прибегнуть к экстремному торможению. Jumpu справился с этим «на пятерку». Но это небольшое происшествие счастливо открыло нам дополнительные грузоперевозочные возможности машины. Во время торможения небольшой бьюти-кейс одной из пассажирок загадочным образом выскользнул по полу из багажного отделения и «телепортировался» почти на три метра вперед — практически к центральной консоли. Осмотр после поездки показал: под сидениями второго и третьего ряда имеется сквозное пространство. Прекрасная возможность для перевозки всякого рода «длинномеров». Так что теперь можно смело отправляться за четвертой партией гостей — будь они хоть лыжниками или сноубордистами.

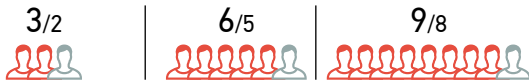
БЖ

CITROEN JUMPY MULTISPACE

(ПАССАЖИРСКАЯ ВЕРСИЯ)



КОЛИЧЕСТВО МЕСТ



ГРУЗОВОЙ ОТСЕК, л



ГРУЗОПОДЪЕМНОСТЬ (С УЧЕТОМ СНАРЯЖЕННОЙ МАССЫ), кг

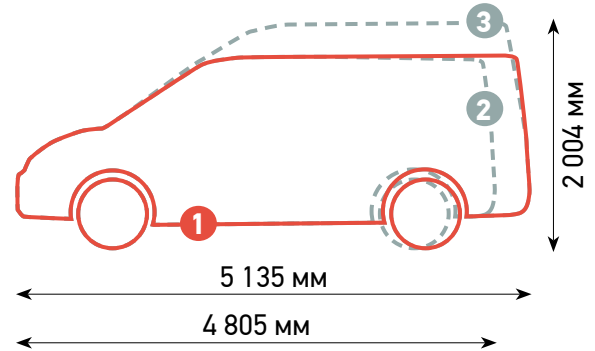


ЦЕНА (ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ ЯНВАРЯ), РУБ.

М **А**
от 1 409 000 от 1 784 000

CITROEN JUMPY FOURGON

(ГРУЗОВАЯ ВЕРСИЯ)



М **М** **М**
от 1 129 000 от 1 209 000 от 1 309 000

ТЕОРИЯ УЖЕСТОЧЕНИЯ КРИЗИСА

По ходу валютного кризиса в декабре 2014-го Центральный банк РФ не раз поднимал свою учетную ставку — по сути, ставку предоставления его собственных кредитов крупнейшим коммерческим банкам — и к концу года довел ее до 17% годовых, втрое выше предкризисных 5,5%. А ведь и это вдесятеро выше 0,5% — державшейся уже не первый год ставки Федеральной резервной системы США и Центрального банка зоны евро. Поэтому еще в мирное время нашим деловым людям, включая банки, было выгоднее кредитоваться за рубежом. Отсюда и рост валютных резервов ЦБ: он обменивал взятую займы валюту на рубли, используемые внутри РФ.

Вследствие такого обмена ЦБ РФ может, в принципе, в одночасье погасить все валютные долги российских граждан и организаций, переведя их в долги перед самим ЦБ РФ. Такой возможностью и мотивируют режим полного резервирования — выпуска собственной валюты в обращение только в обмен на другие валюты, поступающие в резерв банка. Еще долго будут обсуждать, почему ЦБ не поступил так в разгар кризиса, вызванного западным запретом на дальнейшее

кредитование российского бизнеса, а предоставил людям возможность самостоятельно добывать валюты из других источников (чем и вызвано катастрофическое падение курса рубля: необходимость своевременного погашения ранее сделанных долгов при невозможности перекредитоваться породила ажиотажный внутрисоветский спрос на доллары и евро). Наши «либериды» — адепты веры в благотворность неограниченной свободы личности безо всякой оглядки на общество — объясняют это ссылками на обязательную среди них экономическую теорию.

Рост учетной ставки (то есть создание препятствий кредитованию) объясняют не-

*Дороже кредит —
больше
инфляция*

обходимостью исключить попадание заемных средств на валютный рынок. Мол, заемщик купит валюту, через день-другой продаст ее подороже — и кредит вернет, и сам внакладе не останется.

Вроде бы логично. Пока не перейдешь от логики к арифметике. За 2014 год курс рубля упал более чем в полтора раза. В пиковые дни декабря он падал на несколько процентов в день. На фоне возможной прибыли от валютной спекуляции нынешние 17% в год — мелочь, не заслуживающая внимания. Конечно, прибыль от сделки должна еще покрывать и риск неудачи — но в данном случае риска никакого: западная кредитная блокада в сочетании с ценовой войной Саудовской Аравии против разработки сланцевых нефтяных месторождений гарантирует заметное падение рубля на пару лет вперед — хотя, возможно, и с некоторыми зигзагами, заметными при однодневных сделках, но неощутимыми в расчете на недели и месяцы. Обвал действительно сменился сравнительно плавным спуском — но вовсе не благодаря сверхвысокой кредитной ставке, а по совершенно иным причинам. Прежде всего, очевидно, потому, что первоочередные долги погашены, а дальнейший выход из долговой ямы можно вести плавно, опираясь в основном на текущие поступления от экспорта.

Но довод в пользу удорожания кредита впервые в нашей стране прозвучал вовсе не в декабре 2014-го. Я слышал его еще в 1992 году — на заре изготовления рынка. Правда, тогда говорили не о валютном курсе, а о росте всех цен — инфляции. Ведь иностранных валют в ту пору в стране вовсе не было — зато имелись номинированные в этих валютах многомиллиардные долги, и почти все доллары, фунты, марки, франки



АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

(евро еще и в проектах не появился), попадающие в страну в виде новых кредитов или редких крох экспортного дохода, тут же уходили на погашение долгов, почти не попадая на биржу. Зато был массивный и с каждым днем растущий импорт всего подряд: отечественное производство, полупарализованное потоком реформ и разрывом технологических цепочек вследствие бартера (на нем можно организовать взаимодействие двух-трех предприятий, но никак не десятков), давало с каждым днем все меньше. Вот тогда наши финансовые гуру — в основном в ответ на просьбы дать предприятиям оборотные средства, дабы те заменили бартер нормальными сделками и восстановили технологически необходимое взаимодействие, — в один голос заявили: ставки кредита должны быть выше инфляции, а то любой делец возьмет кредит, купит товар, немного подождет и продаст с прибылью, позволяющей и расплатиться с кредитором, и самому заработать. Сделка нарастит денежную массу — значит, подтолкнет инфляцию.

Опять же убедительно. Если забыть, что о кредитах просили в основном не торговцы, а производственники. Именно падение производства породило дефицит товаров — а дефицит неизбежно поднимает цены. Инфляция — рост не просто денежной массы, а отношения денежной массы к товарной. Кредиты обычно берут не для того, чтобы просто поддержать товар на складе, а ради производства или хотя бы закупки за рубежом, то есть роста товарной массы. Грамотный и честный бизнес даже в кредит противодействует инфляции.

Цены берутся не с потолка: они должны покрыть все издержки бизнеса. В том числе и плату за кредит. Если кто-то один не может удержаться поблизости от общетраслевого уровня издержек — он разорится. Но учетная ставка центрального банка одна для всей страны; в марксовой терминологии — общественно необходимая издержка. Включать в цены надбавку, покрывающую связанные с кредитом расходы, вынуждены все. Эмитент национальной валюты, пытаясь удерживать свою ставку выше уровня инфляции, гарантирует: инфляция вскоре превысит его ставку.

Это и было в лихие девяностые. Тогда ЦБ РФ чуть ли не ежедневно поднимал ставку, ссылаясь на текущий уровень инфляции, — и буквально на следующий же день цены реагировали на это, задирая инфляцию выше новой ставки. Классический порочный круг удалось разорвать, только когда наладилось кредитование российского бизнеса за рубежом, по сравнительно низким ставкам: инфляция стала ориентироваться на оплату дешевых кредитов.

Да и опыт 2014 года доказал: низкая ставка ЦБ никоим образом не способствует разгону инфляции. На протяжении большей части года она составляла 5,5% — и все это время, пока не началась кредитная блокада РФ, инфляция держалась около 6–7% в пересчете на год.

Уже кувырсот швырнадцать раз я отмечал: либеральная религия разработана ради защиты интересов торговцев, без оглядки на производственников.

Но проистекающая из нее теория удержания ставки кредитора последней инстанции — эмитента национальной валюты — выше уровня инфляции бьет и по интересам торговцев в классическом смысле слова — тех, кто покупает товар для его доставки реальным потребителям. Она вовсе не задумывается о том, откуда берутся товары — в том числе и для спекуляции, то есть покупки исключительно ради ожидания роста цены. Она рассматривает именно спекулятивные

Центробанк РФ, пытаясь удерживать свою ставку выше уровня инфляции, гарантирует: инфляция вскоре превысит его ставку. Так было и в 1990-е, когда ЦБ поднимал ставку чуть ли не ежедневно — и буквально на следующий же день цены реагировали на это, задирая инфляцию еще выше

сделки (с товаром, возникшим за пределами ее поля зрения) как единственно возможные. Формально пытаясь их пресечь, она создает условия, обеспечивающие именно им наибольшую прибыльность: дороговизна кредита препятствует производству и торговле, поэтому нехватка товарной массы задирает цены — и спекулятивные сделки оказываются тем выгоднее, чем дороже кредит. Таким образом, современный извод либеральной религии выгоден уже даже не всем торговцам, а лишь тем, кто делает деньги из денег, вовсе не заморачиваясь столь низменными материями, как реальные товары и услуги.

Конечно, при равном и свободном доступе к деньгам часть должников действительно займется спекуляциями: для них нужно куда меньше ума и фантазии, чем для торговли, не говоря уж о производстве. Если объем спекуляций вовсе не ограничивать, в них могут уйти едва ли не все свободные деньги — как и случилось во время кризисов рубля в 2008-м и 2014-м.

Но ограничения возможны разные. Что мешает, например, прямо прописывать в кредитном договоре цель взятия кредита — и потом проверять выполнение его условий? Взял кредит на строительство предприятия — покажи, когда оно построено и как работает. Собирался купить товар на продажу — собщи, где взял и кому отдал. Не смог подтвердить исполнение условий контракта — отвечай по обычным деловым правилам за его нарушение.

Такая работа требует от банков, и прежде всего от Центрального банка, немалых усилий. Зато помогает делу. А не душит экономику страны по рекомендациям либеральной религии.

БЖ

Мнение автора может не совпадать с точкой зрения редакции.

17-20 МАРТА 2015 ГОДА
ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ КОНГРЕСС

Инфраструктурный конгресс «Российская неделя ГЧП» - крупнейшее в России ежегодное мероприятие, организованное для обеспечения информационной открытости и широкого обсуждения инфраструктурных проектов, а также для привлечения представителей власти, бизнеса, экспертного сообщества и общественности в процессы определения приоритетных отраслей и отбора пилотных проектов.

1 ДЕНЬ
17 марта

2 ДЕНЬ
18 марта

3 ДЕНЬ
19 марта

4 ДЕНЬ
20 марта

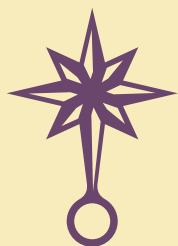
ПЛАТНЫЕ ДОРОГИ	РЕЙТИНГ РЕГИОНОВ КРИ ГУБЕРНАТОРОВ	ЖКХ	ОБРАЗОВАНИЕ	КРИ ГУБЕРНАТОРОВ	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО
ГЧП	ОБРАЗОВАНИЕ ЭНЕРГЕТИКА	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО	ОБРАЗОВАНИЕ	РЕЙТИНГ РЕГИОНОВ КРИ ГУБЕРНАТОРОВ	ЖКХ	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО
ЭНЕРГЕТИКА	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО ПЛАТНЫЕ ДОРОГИ	ГЧП	ОБРАЗОВАНИЕ	РЕЙТИНГ РЕГИОНОВ КРИ ГУБЕРНАТОРОВ	ЖКХ	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО
СТРЕСС-ТЕСТ ПРОЕКТОВ КОНЦЕССИОННЫЕ СОГЛАШЕНИЯ	ЗДРАВООХРАНЕНИЕ	ЗДРАВООХРАНЕНИЕ	ОБРАЗОВАНИЕ	КОНЦЕССИОННЫЕ	ЖКХ	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ	АЭРОПОРТЫ	АЭРОПОРТЫ	ОБРАЗОВАНИЕ	ГЧП СОГЛАШЕНИЯ	ЖКХ	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО
ПЛАТНЫЕ ДОРОГИ	РЕЙТИНГ РЕГИОНОВ КРИ ГУБЕРНАТОРОВ	ЖКХ	ОБРАЗОВАНИЕ	ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ	ЖКХ	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО
ГЧП	ОБРАЗОВАНИЕ ЭНЕРГЕТИКА	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО	ОБРАЗОВАНИЕ	ЭНЕРГЕТИКА	ЗДРАВООХРАНЕНИЕ	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО	ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО

Реклама



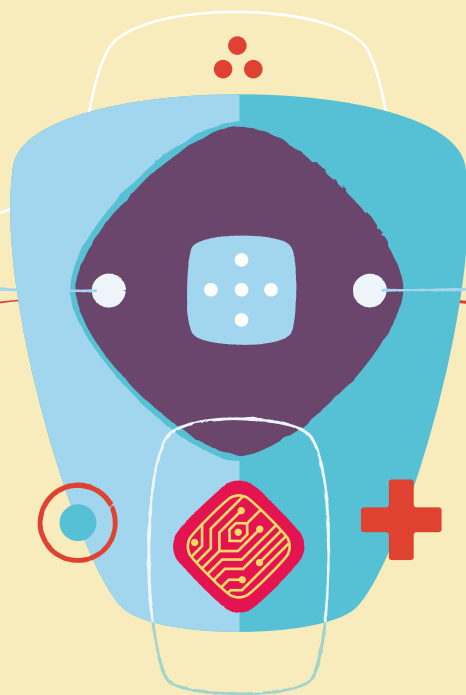
ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР:

БИЗНЕС
журнал



NINGEN

ПРОДУКТ, ИСТОРИЯ, ОПЫТ



**Дизайн-сопровождение
разработчиков решений для телемедицины**

Проектирование online-сервисов и устройств

Дизайн данных

+7 (495) 760-9027

ningen.co