

#ФОРСАЙТ  
Морская болезнь

3

#ТЕХНОЛОГИИ  
Торговый переворот

21

#ПРОПРИГОДНОСТЬ  
Куда катится мир

52

#11 (256) 2017

# БИЗНЕС

## журнал #15 лет

16+



Цифровые версии  
журнала  
[bizmag.online](http://bizmag.online)

#РИТЕЙЛ

ОСНОВАТЕЛЬ  
СЕТИ «ВКУСВИЛЛ»  
АНДРЕЙ  
КРИВЕНКО:



# «РОЗНИЦА — НЕНУЖНЫЙ ПОСРЕДНИК»

16



МУЖСКИЕ СТРИЖКИ

МУЖСКАЯ



СТРИЖЁМ

# БИЗНЕС,

## ПРИНОСЯЩИЙ ПРИБЫЛЬ

СЕТЬ

БАРБЕРШОПОВ

С АТМОСФЕРОЙ

ВАРВЕР  
ШНОР

БРЕЕМ



8 (926) 557 79 97

[topgunfranshiza.ru](http://topgunfranshiza.ru)

ВСЕГО БУДЕТ ПРОДАНО **300** ФРАНШИЗ В МОСКВЕ

**180** ПРОДАНО / ОСТАЛОСЬ: **120**

# БИЗНЕС журнал

bizmag.online

Издается с 2002 года. По итогам 2006–2015 годов удостоивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий

Общий тираж номера — 47 700 экз., в т. ч.  
 • отпечатанный тираж — 42 700 экз.  
 • цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

**TNS** Аудитория одного номера (по данным TNS Россия за май — октябрь 2015 года):

- по России — 411 200 человек
- по Москве — 108 300 человек
- по Санкт-Петербургу — 30 800 человек

№ 11 (256) за 2017 год

Федеральный номер:

- дата выхода печатной версии — 06.11.2017
- дата выхода цифровой версии — 06.11.2017

Свидетельство о регистрации  
 ПИ № ФС77-48343 от 26.01.2012.

Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзором)

Учредитель и издатель: АО «Бизнес-журнал»

Адрес учредителя, издателя и редакции:  
 300041, г. Тула, пр. Ленина, 57  
 Тел.: (495)204-13-42

Управляющая организация АО «Бизнес-журнал» —  
 ООО «Агентство развития деловых коммуникаций».

Генеральный директор ООО «Агентство развития деловых коммуникаций» —  
 Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /  
 reklama@b-mag.ru

Вопросы регионального развития: /  
 partner@b-mag.ru

Главный редактор: Наталья М. Ульянова

Федеральная редакция: Вера Колерова,  
 Андрей Москаленко, Ольга Красильникова,  
 Наталья Юринова

Литературный редактор: Владимир Лосев

Обложка: фото Андрея Ильина

Верстка: Сергей Ларшин



Отпечатано в типографии «РИММИНИ».  
 Адрес: Н. Новгород, ул. Красноезвездная  
 7а, 2 этаж, тел. (831) 422-57-80,  
 office@rimmini.ru

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© АО «Бизнес-журнал» / Использование материалов  
 возможно только с письменного согласия издателя

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

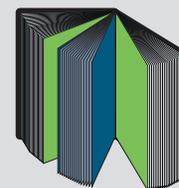
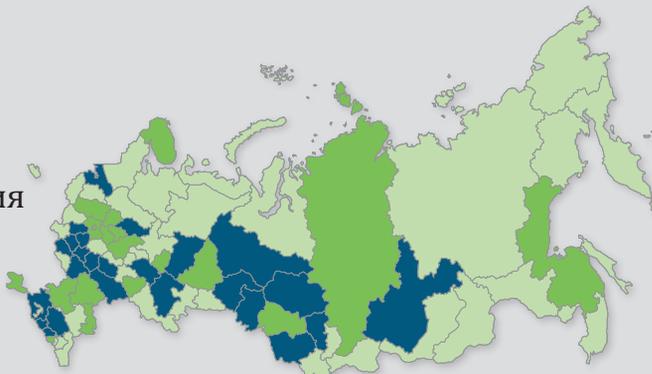
## Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Черноземье	Бизнес-журнал. Черноземье*	ПИ № ФС 77 — 61183 от 30.03.2015	Андрей Филоненко	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Республика Башкортостан	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симахин	ООО «Мидвэй»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Республика Татарстан	Бизнес-журнал. Республика Татарстан	ПИ № ТУ 16 — 01348 от 13.03.2015	Виктория Михайлова	ООО «Коммерсант люкс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ 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 «Ностра Бизнес Медиа»	Нострома, ул. Ленина, 5а
■ Кемеровская область	Бизнес-журнал. Кузбасс	ПИ № ТУ 42 - 00862 от 28.09.2016	Кристина Фролова	ООО «ТОЧКА РОСТА»	г. Кемерово, пр. Октябрьский, 4А
■ Краснодарский край	Бизнес-журнал. Краснодар	ПИ № ТУ 23 - 01608 от 28.09.2016	Евгения Гладуценко	ООО «Агентство рекламных решений Полосатый слон»	г. Краснодар, п. Российский, ул. им. Атамана Бабыча, д. 7, кв. 22
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «Регион-Пресс»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Ирина Шанина	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шиптенно	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Александр Савеннов	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 57
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	Дарья Петренко	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Ниртбая, 20

\* — Воронежская, Белгородская, Курская, Липецкая и Тамбовская области.

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



Региональные версии «Бизнес-журнала» помимо федеральных страниц имеют региональную вкладку, которая размещается в конце издания. На вкладке публикуются выходные данные регионального журнала. За содержание региональных версий федеральная редакция ответственности не несет.

## ФОРСАЙТ #КРИЗИС

### 3 ДОПОЛНЕННАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Экономист Владислав Иноземцев размышляет о двусмысленной ситуации в российской экономике: нестабильной стабильности, ангажированном курсе рубля и произвольном векторе движения страны.

## СРЕДА #ЦИФРОВИЗАЦИЯ

### 6 МОНОПОЛИИ 2.0

С развитием высоких технологий и появлением глобальных компаний нового типа перед конкурентным ведомством встают новые вызовы. Глава ФАС Игорь Артемьев рассказывает, что может происходить в области регулирования бизнеса в цифровую эпоху.

## МАРКЕТИНГ #ПО-ПЛАТУНСКИ

### 29 ТРОЙНАЯ СПИРАЛЬ

Главный эксперт партизанского маркетинга Александр Левитас объясняет, что делать, когда рынок сжимается, а потребители отказывают себе не только в лишнем.

## ПОЛЕ ЗРЕНИЯ #ФИНЛЯДИЯ

### 32 СЕМЕЙНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

«Бизнес-журнал» побывал в небольшой, но очень технологичной стране и посмотрел, каким образом северный сосед России культивирует сельское хозяйство.

## Ч-ФАКТОР #ПРОФПРИГОДНОСТЬ



### 52 БУДЕТЛЯНЕ

Большее половины специалистов убеждены, что их профессия радикально изменится в ближайшем будущем, а каждый пятидесятый считает, что его специальность канет в Лету. Разумеется, правы и те и другие.

БЖ 15

## #ПЯТНАДЦАТИЛЕТНИЙ КАПИТАЛ ЮБИЛЕЙНЫЙ НОМЕР «БИЗНЕС-ЖУРНАЛА»

«Бизнес-журналу» не много и не мало, а ровно пятнадцать. Мы до сих пор выходим на бумаге и пишем актуальные статьи для умного бизнеса. В этом номере «Бизнес-журнал» публикует несколько исторически важных текстов из прошлого, которые имеют прямое отношение к дню сегодняшнему.

### 40 АПЕЛЬСИНОВЫЙ РАЙ

Профессор РАНХиГС Александра Кочеткова в свое время подробно описала, как строить саморазвивающиеся системы. Время таких компаний наступило. А потому — можно сверить координаты.

### 55 КОЗЫРНЫЙ УТЕНОК

Как выглядела империя Дональда Трампа до появления этой одиозной фигуры в большой политике, рассказывает колумнист «Бизнес-журнала» Сергей Голубицкий... несколько лет назад.

## ТЕМА #РИТЕЙЛ



## #ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ

### 8 КОНЦЫ С КОНЦАМИ

Если российская розница и приходит в себя после падения двухлетней давности, то делает это медленно, печально и прежде всего за счет экономсегмента. Потребители охотятся за скидками, предпочитают дешевые продукты дорогой одежде, но до сих пор весьма активно интересуются гаджетами.

## #ПОЛИГОН

### 12 МЕСТНАЯ АНЕСТЕЗИЯ

Число региональных ритейлеров, вынужденных отступить в борьбе с крупным бизнесом, растет с каждым годом. И эта тенденция вполне укладывается в логику укрупнения бизнеса, свойственную развитым рынкам. Какие стратегии способны помочь небольшим игрокам остаться в живых?

## #ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

### 16 АНДРЕЙ КРИВЕНКО: «ВСЕ МЫ ТАМ БУДЕМ»

Основатель сетей «Избенка» и «ВкусВилл» давно говорит о том, что его компания растет, невзирая на кризис. Твердо стоять на ногах нишевому игроку позволяет не только понимание трендов развития рынков и новые технологии.

## #ТЕХНОЛОГИИ

### 21 ОТ КАСС ОТ ТЕХНОЛОГИЙ

Кризис в российском ритейле — всего лишь частный случай всемирного тренда. Потреблять уже не модно; торговые центры перестают быть центром Вселенной, а технологии, упрощающие акт покупки, выносят за скобки традиционную торговлю. Новый тренд западные журналисты уже успели окрестить ритейл-апокалипсисом.

## #ПРИНЦИП ДЕЙСТВИЯ

### 26 ПОЧУВСТВУЙТЕ РОЗНИЦУ

Какие форматы позволят ритейлу выжить в будущем? Рецептов множество, но все они сводятся к необходимости снижения издержек и сокращения расстояния между поставщиком и потребителем.

И МНОГОО ДРУГОЕ #БИЗНЕС-ЖУРНАЛ

# ДОПОЛНЕННАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

## ВНИЗ ПО ЛЕСТНИЦЕ, ИДУЩЕЙ ПОПЕРЕК

**В** последнее время в риторике чиновников все чаще фигурируют слова о выходе из кризиса. Об этом говорят и некоторые данные. Например, возобновление роста экономики на 0,5% в первом квартале и на 2,5% — во втором (в Правительстве РФ закладывают годовой результат в диапазоне 1,9–2,2%); состояние бюджетного дефицита (405,6 млрд рублей за январь–сентябрь, что пока впятеро ниже прошлогоднего); уменьшение инфляции, которая достигла своих исторических минимумов (3,0% в сентябре); рост фондового индекса ММВБ пятый месяц кряду; укрепление рубля с начала года на 4,8%. Однако на фоне этих цифр предприниматели и эксперты все чаще выражают опасения, что ситуация на деле далеко не так стабильна, как кажется: есть ощущение, что наша подлодка, скользя по кризисному «дну», рискует обрушиться в новую впадину, которая скрывается где-то дальше по курсу.



### ВЛАДИСЛАВ ИНОЗЕМЦЕВ

доктор экономических наук, директор Центра исследований постиндустриального общества

В очередную предвыборную кампанию, рискуя стать предсказуемо скучной, Россия вступает с экономикой, которая, как принято считать, находится в удовлетворительном состоянии. Однако на самом деле все совсем не так хорошо, как это может показаться.

Основания для таких предположений есть, и их — достаточное количество. Сегодняшняя стабильность, на мой взгляд, держится на трех столпах, каждый из которых по-своему непрочен.

### ВЛАДЫЧИЦА МОРСКАЯ

Во-первых, мы наблюдаем огромные бюджетные расходы, с помощью которых государство «вликает кровь» в не слишком жизнеспособные отрасли. Прежде всего речь идет о военно-промышленном комплексе. Многие, думаю, помнят, что совсем недавно «в верхах» говорили о сокращении ассигнований на оборону в 2018 году более чем на 20%, а президент обещал довести их до 2,7–2,8% ВВП (см.: [www.rbc.ru/rbcfree/news/5992fa6a9a794704088334c9](http://www.rbc.ru/rbcfree/news/5992fa6a9a794704088334c9)). Но, как оказалось, даже в этом году расходы на оборону повысились почти на 180 млрд рублей — до 3,03 трлн. Причем корректировка расходов проводится по закрытой части бюджетных статей (см.: [www.rbc.ru/economics/06/10/2017/59d7b3469a7947df4ead56f6](http://www.rbc.ru/economics/06/10/2017/59d7b3469a7947df4ead56f6)). Формальное «сокращение» связано с тем, что в прошлом году правительство списало давно уже безнадежные кредиты, ранее выданные оборонным предприятиям. Если учесть, что в ВПК непосредственно работает около 3 млн человек, или фактически до трети всех занятых ныне в промышленности (по оценке министра обороны Сергея Иванова в 2009 году —



см.: [www.sputniknews.com/russia/20090602/155148607](http://www.sputniknews.com/russia/20090602/155148607)), то окажется, что поддержка отрасли обеспечивает несколько процентов российского валового продукта. Похожую роль в экономике страны играет и объявленная в этом году программа реновации Москвы (которая наверняка будет так или иначе реплицирована в регионах): без вливания в строительный сектор 600–900 млрд рублей ежегодно отрасль ждет коллапс. Еще одним важнейшим источником поддержания инвестиционного спроса являются капиталовложения госкомпаний, которые поддерживаются на высоком уровне, несмотря на все попытки правительства изъять сверхприбыли этих корпораций для пополнения бюджета в виде дивидендов. К этому остается прибавить расходы на масштабные гиперстройки, которые завершатся в 2018 году (мост в Крым, объекты инфраструктуры для чемпионата мира по футболу и так далее), чтобы прийти к очевидному выводу: на фоне такого «перенапряжения» бюджета экономика с трудом прибавляет свои 1–2%, и в случае падения цен на нефть даже до \$45 за баррель от нынешнего роста не останется и следа.

Есть еще один фактор, свидетельствующий о денежной «накачке». Экономический рост вряд ли может считаться естественным, если он не сопровождается повышением реальных доходов населения — чего пока не наблюдается. За 2014–2017 годы они снизились на 11,1%, а в 2017-м падали восемь месяцев из девяти. Расширение потребления происходит практически исключительно за счет кредитования. В середине октября прошла информация, что за первые семь месяцев банки выдали гражданам почти на четверть больше кредитов, чем за соответствующий период прошлого года, при этом объем «микрофинансового» (то есть за пределами дорогого) кредитования, по прогнозам, вырастет к концу года более чем на треть (см. <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2017/10/11/737339-padenie-dohodov->

[novimi-kreditami](https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2017/10/11/737339-padenie-dohodov-novimi-kreditami)). Это выглядит особенно тревожным на фоне того, что кредиты юридическим лицам практически не растут: предприятия, видимо, более реалистично оценивают как собственную платежеспособность, так и перспективы развития своего бизнеса в условиях стагнирующего спроса (см.: [www.ng.ru/economics/2017-08-07/4\\_7045\\_centrobank.html](http://www.ng.ru/economics/2017-08-07/4_7045_centrobank.html)).

Странно, что этот тренд мало кто связывает со стремительным ростом неплатежеспособности банков — причем уже не первой сотни, а первой десятки игроков. За период с 2013 по лето 2017 года Банк России, санировав 35 банков и ликвидировав еще 346, потратил на данный процесс астрономические 2,7 трлн рублей (см.: <https://www.forbes.ru/biznes/350639-cena-ozdorovleniya-za-chetyre-goda-na-chistku-bankov-potracheno-27-trln-rublej>), что почти равняется дефициту федерального бюджета России за 2016 год и составляет половину от текущего объема резервных фондов правительства. Однако, судя по всему, впереди нас ждут новые горизонты: один только банк «Открытие» на момент его передачи под управление Фонда консолидации банковского сектора имел задолженность перед ЦБ, превышавшую... 1 трлн рублей (см.: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2017/09/18/734314-tsentrobank>). Отчасти такие тенденции отражают другую сторону медали: банки поддерживают экономику и граждан кредитами; деньги не возвращаются; банкиры успевают что-то напоследок прихватить и пускаются в бега; в дело вступает Банк России и закрывает дыру практически из чистой эмиссии. Пока экономика стагнирует, эти деньги уходят как в песок, не разгоняя цен. Как только спрос начнет расти, искусственно низкая инфляция почти наверняка «выстрелит», денежное предложение сократится, и экономика, как наша подводная лодка, выпрыгивающая из глубины, снова рухнет вниз под собственной тяжестью.

## ЛИНИЯ ГОРИЗОНТА

Третий фактор, представляющий серьезную опасность для российской экономики, связан с довольно шатким положением российской валюты. Стабилизация и укрепление курса рубля сыграла чрезвычайно важную роль в некотором экономическом оживлении страны. Рубль рос даже не столько благодаря нефти, сколько по причине притока значительных иностранных капиталов, приходивших в Россию со спекулятивными целями (carry trade). В основе этого феномена — сохранение на протяжении некоторого времени высоких процентных ставок при относительно стабильном обменном курсе. Согласно ряду оценок, иностранные инвесторы получали на российском рынке в 2015–2016 годах доходность в 30–36% годовых, что делало его самым привлекательным в мире (см.: [www.forbes.ru/biznes/341743-igra-na-razrushenie-pochemu-bank-rossii-pooshchryaet-carry-trade-v-rossii](http://www.forbes.ru/biznes/341743-igra-na-razrushenie-pochemu-bank-rossii-pooshchryaet-carry-trade-v-rossii)). Сейчас эта игра подходит к концу, а потенциал таких вложений близок к исчерпанию: правительство уже прогнозирует средний курс в 64,7 рубля за доллар в следующем году (см.: [www.rbc.ru/economics/31/08/2017/59a7c43e9a7947c70a71dd5a](http://www.rbc.ru/economics/31/08/2017/59a7c43e9a7947c70a71dd5a)).

Между тем очевидно, что именно крепкий рубль поддерживал спрос на импорт (выросший в январе–июле на 27,6% по сравнению с прошлым годом; см.: <https://www.customs.ru>) и обеспечивал динамичное развитие торговли (в том числе влиял на давно ожидаемый ритейлерами спрос на автомобили, компьютеры и товары длительного пользования). На оптовую и розничную торговлю в России по итогам 2016 года приходилось 14,4% ВВП (см.: [www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp/vvp-god/tab10.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab10.htm)), и если добавленная стоимость в этом секторе сократится хотя бы на десятую часть, это перечеркнет весь экономический рост последних двенадцати месяцев. Фактор курса рубля нельзя сбрасывать со счетов: его устойчивость в России всегда была временным явлением.

Динамика российской экономики последних двадцати лет, если изобразить ее в виде «большой волны», выглядит весьма красноречиво: мы видим 7–8 лет быстрого роста в 2000–2007/08 годах, затем, на протяжении другого периода, — тотальную стагнацию (практически нулевой рост по итогам 2008–2014 годов) и дальше — срыв, начиная с 2015 года (подробнее см.: Inozemtsev, Vladislav. Putin's Self-Destructing Economy // The Washington Post, 2016, January 18. — P. A15). Это падение обусловлено факторами как экономическими (котировки нефти), так и политическими (западные санкции и огосударствление экономики). На фоне нежелания властей менять избранный курс перспективы какого бы то ни было роста выглядят еще более призрачными. Получается, наше судно не только продолжает идти прежним курсом, но делает это несмотря на то, что оно дало течь. Конечно же, воду можно откачивать, пока работают насосы. Однако наивно полагать, что удастся обойтись без захода в порт для серьезного ремонта. В Кремле, впрочем, считают иначе: как только ситуация временно выправляется, тут же возобновляется дальнейшее добровольное скатывание в автарию, возрождение квазигосударственной экономики, осознанное ухаживание человеческого капитала через выдавливание активных людей из страны и разрушение образования.

То, что мы видим в российской экономике и вокруг нее после 2014 года, радикально отличается от всего того, что

происходило в ней и вокруг нее после 2008-го. Десять лет назад власти ответили на экономический кризис риторикой модернизации, попыткой «перезагрузки» отношений с Западом и даже мимолетной политической либерализацией. Эти факторы, безусловно, внесли свой вклад в посткризисное восстановление параллельно с ростом нефтяных цен. Сегодня ответом на экономический кризис является уход в консерватизм (если не в мракобесие), активное ограничение отношений с Западом, переориентация на Китай и страны СНГ, ужесточение политического режима и серьезное давление на частный бизнес. В такой

**Не допуская, что зарплаты упадут еще ниже, правительство наращивает бюджетное финансирование. Граждане залезают в долги и продолжают потреблять. Дополняют картину иностранные инвесторы, которые, повышая ставки в азартной игре, все еще поддерживают давно «перекупленный» рубль**

ситуации нисходящий вектор движения не может быть изменен — хотя скольжение вниз может происходить с различной скоростью и под разным уклоном. Экономика не знает абсолютно ровного движения: она живет ожиданиями, причем далеко не всегда рациональными, как нам прекрасно показал новый лауреат Нобелевской премии Ричард Талер. Мне кажется, восстановление российской экономики в 2017 — начале 2018 года является почти идеальным примером того, как ожидания, которые не могли далее ухудшаться, временно развернули ситуацию вверх без особых на то оснований.

Не веря в то, что финансовые резервы когда-то закончатся, и не допуская, что зарплаты упадут еще ниже, правительство наращивает бюджетное финансирование. Граждане залезают в долги и продолжают потреблять. Дополняют картину иностранные инвесторы, которые, повышая ставки в азартной игре, все еще поддерживают давно «перекупленный» рубль. Все эти обстоятельства, а также высокие ожидания от соглашений об ограничении добычи нефти, относительная стабилизация на международной арене и иллюзорные надежды, что на своем четвертом (уверен, не последнем) сроке Владимир Путин начнет какие-то реформы, и помогают экономике расти. Однако следует иметь в виду, что все эти ожидания формировались более двух лет (по крайней мере с лета 2015 года), в то время как разрушиться могут в одночасье, как это и случается в моменты начала любого кризиса. Тогда нам снова придется еще несколько лет убеждать себя в том, что все не так уж плохо, а наши надежды соответствуют реальности.

# МОНО- ПОЛИИ

РЕГУЛИРОВАНИЕ  
В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

0 0 1 1 0 0 1 1 1 0  
1 1 1 1 1 1 1 1 0 1  
0 1 1 0 0 1 1 0 0 0  
0 0 0 0 0 0 0 1 1  
0 1 1 0 0 1 1 0  
1 1 0 0 1  
0 0 1 1 0  
1 1 1  
0 1

# 2.0

**И**з области физики нам известен такой феномен: в бескрайнем космическом пространстве находится множество крупных звезд, которые искажают пространство, деформируя его своей массой. Похожие процессы происходят и в экономике. Гигантские монополии зачастую влияют на сферы деятельности, в которых они работают, или области, смежные с ними. Конечно же, монополии могут быть и двигателями прогресса, однако, как правило, они развиваются за счет подавления более мелких компаний. Таких примеров в нашей стране достаточно. Поэтому государство, в том числе через антимонопольную службу, влияет на них, направляя их в более «добропорядочное» русло, чтобы они работали не только ради увеличения собственной прибыли, но также во благо людей и экономики страны в целом.

В современную эпоху глобализации и цифровой экономики, когда мир меняется каждую секунду и становится другим буквально на глазах, мы должны пересмотреть принципы антимонопольного регулирования и правоприменения. Традиционное антимонопольное законодательство — как наше, так и европейское — в отношении цифровых технологий

Цифровая экономика затрагивает интересы всего человечества, и в таких условиях конкурентному ведомству предстоит сыграть во многом решающую роль в становлении контроля новой сферы без нанесения какого-либо ущерба прогрессу.

безнадёжно устарело. Уже давно понятно, что оно нуждается в подготовке целых новых глав и использовании новой правоприменительной практики: появляющиеся технологии хорошо защищены патентами, и добиться результата, применяя к ним традиционные подходы, затруднительно. При этом регуляторы должны иметь те же самые технологии и возможности, что и потенциальные нарушители, ведь в эпоху новой экономической реальности нарушения распространяются со скоростью света, и скорость антимонопольного реагирования должна ей соответствовать.

За последние годы Федеральная антимонопольная служба России успешно провела и завершила дела против Apple, Microsoft и Google (в последнем эпизоде, между прочим, защитив российский рынок поисковых систем). Однако во всех случаях ведомство было вынуждено балансировать на грани нормативного



**ИГОРЬ  
АРТЕМЬЕВ**

руководитель  
ФАС России

законодательства. Сегодня в регулировании рынка цифровых технологий важнейшим вопросом для нас является соотношение прав на интеллектуальную собственность и антимонопольное законодательство. Поэтому важно, с одной стороны, защитить авторские права творцов, с другой — не позволить им злоупотреблять своим доминирующим положением, которое возникает естественным образом. Сегодня монополистом является тот, кто владеет патентом. И такие монополии не менее (а может быть, даже более) страшны, чем традиционные.

## ГОНКА С ПРЕПЯТСТВИЯМИ

Вместе с цифровой экономикой XXI век принес с собой глобальные сделки. Сегодня мы видим, как происходит крупнейшая монополизация рынков в масштабах всей планеты, и чтобы контролировать такие экономические отношения, ресурсов наднациональных регуляторов уже недостаточно. Ситуация требует объединения усилия антимонопольных органов и создания новых наднациональных систем.

Ярким примером такой глобальной сделки является покупка немецким концерном Bayer американской компании Monsanto. Консолидация этих компаний привела к созданию крупнейшего в мире производителя семян. В результате оказалось, что теперь всеми процессами по выращиванию большей части семян на нашей планете будет управлять Big Data компании Bayer, и если хоть на секунду отключить этот колоссальный компьютерный мозг, то все производство просто встанет. Похожие опасения, несмотря на более скромные масштабы, вызывает сделка компаний «Яндекс» и Uber. В подобных случаях нельзя определять границы рынка по отдельности: это единый рынок, где все взаимосвязано.

Однако говорить о том, что цифровые технологии лишь усложняют антимонопольную деятельность, было бы неправильно. Федеральная антимонопольная служба при помощи специального программного обеспечения научилась эффективно отслеживать электронные картели на государственных закупках, когда недобросовестные организации пытаются подавать разные заявки на участие в электронном аукционе с одного IP-адреса, или когда несколько компаний заключают антиконкурентное соглашение для влияния на итоги аукциона.

Например, в Мурманске мы раскрыли сговор на торгах, который осуществлялся при помощи ценовых роботов. Нарушители запрограммировали своих аукционных роботов на минимальное снижение от начальной цены. При создании аукционных роботов две компании-виновницы запрограммировали для них лимиты снижения в диапазоне от 0,5 до 1% от начальной цены контракта, в зависимости от того, кто из них должен выиграть аукцион.

В ближайшее время будет привлечена к ответственности компания по подозрению в нарушении антимонопольного законодательства с помощью программ-роботов, которые мониторили цены конкурентов и устанавливали такие же цены на продукцию своей фирмы. Потенциальный «картель» в таких случаях возникает автоматическим образом, без прямого участия человека.

## НОВАЯ ЭКОНОМИКА

Широко известно, что стоимость товара или услуги, предлагаемых рядом сайтов или программами-агрегаторами, варьируется в зависимости от предыдущих поисковых запросов и покупок пользователя. К примеру, сервис «Яндекс.Такси» устанавливает разные цены на поездку по одному маршруту в течение оди-

накового времени для разных клиентов. Цена различается до 100 руб. за поездку. Uber официально заявляет, что использует искусственный интеллект, который оценивает платежеспособность клиентов и предлагает им ту цену, которую они способны заплатить. Глава направления экономических исследований Uber Кейт Чен заявлял, что субъективная комфортная стоимость поездки для каждого конкретного телефона своя. Например, пассажир с разряженной батареей смартфона потенциально готов заплатить за заказ поездки почти в 10 раз больше, чем

**Сегодня монополистом является тот, кто владеет патентом. Такие монополии, возможно, даже более страшны, чем традиционные. Компании цифровой эпохи оказывают все большее влияние на глобальный рынок. И для того чтобы сдерживать их аппетиты, регуляторам разных стран нужно строить наднациональные системы**

владелец заряженного телефона. А если человек регулярно вызывает такси из богатого квартала и едет в деловой район, то, скорее всего, он будет готов заплатить гораздо больше клиента из бедного района.

Всеобщая цифровизация не минует и крупные корпорации. Недавно ОАО «РЖД» реализовало блестящий проект, который можно сравнить с вызовом такси: для аренды грузового вагона теперь достаточно зайти в личный кабинет клиента и выбрать ближайший свободный вагон (а не ждать свой собственный). Все необходимые данные можно заполнить на сайте, таким образом полностью цифровизируя услугу и освобождая клиента от личного общения с чиновниками. Сейчас этот проект активно развивается и, что самое главное, значительно сокращает количество порожних вагонов.

У нашего ведомства есть идея создания глобального бенчмаркинга, который будет использоваться для формирования платформ по ценам. Антимонопольные органы всех стран смогут отслеживать цены на сопоставимых рынках и пресекать нарушения, происходящие на них. Аналогичным образом мы добились удешевления 500 лекарств из «Перечня жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов». ФАС также начала работать по блокчейн-технологиям, у нас есть соответствующий проект со Сбербанком. Подобная платформизация и систематизация данных максимального количества рынков открыла бы большие возможности для защиты бизнеса и граждан от действий монополий. Синергия этих технологий и антимонопольной практики позволит создать условия, которые обеспечат более прозрачное и законное взаимодействие разных сторон, не позволяя крупным корпорациям искажать окружающее пространство и подминать под себя рынки.

БЖ 15

# КОНЦЫ С КОНЦАМИ

ОЛЬГА  
КРАСИЛЬНИКОВА

Одной из очевидных жертв кризиса в России стала розница: оборот ритейла уже сократился на шестую часть, и изменения в позитивную сторону пока не предвидятся. В качестве временных мер предприниматели активно используют скидки и акции, пересматривают ассортимент в пользу экономтоваров и даже ищут новые рынки за пределами страны.

**К**ак выяснила в ходе исследования РАНХиГС, за два кризисных года — с 2014 по 2016-й — оборот розницы «ужался» на 15,8%. В 2017-м, вопреки ожиданиям экспертов, тенденция сохранилась: по данным Росстата, ритейл «похудел» еще на 2,3%. Помимо оборота, сократился средний чек: сегодня потребители тратят на покупки на 13% меньше, чем в прошлом году. Самое большое падение среднего чека было зафиксировано в Южном федеральном округе — на 20%. Проблемы розницы в первую очередь связаны с падением реальных доходов населения, которые как раз на шестую часть и уменьшились. Сократившиеся возможности покупателей находят отражение в финансовых результатах магазинов. «Слабая покупательная способность населения остается антидрайвером розничной торговли», — подчеркивает Анна Кертанова, младший директор по корпоративным рейтингам агентства «Эксперт РА».

Эксперты уверены, что не стоит ожидать скорого изменения ситуации с личными финансами граждан. Новые экономические реалии заставляют потребителей менять привычки: сегодня значительная часть населения (по данным Initiative — около 48%) старается максимально экономить на покупках. Отправляясь в магазин, эти люди выбирают товары из экономсегмента, обращают внимание на акции и скидки.

«Плохие» (для розницы) привычки напрямую отражаются на популярности тех или иных товаров. Наименьшим спросом сегодня пользуются косметика и средства гигиены, чай и кофе, кондитерские изделия, бытовая химия, крепкие алкогольные напитки и др. Из «счастливиц», незначительно потерявших интерес покупателей, — продукты питания и парфюмерия (по оценкам Initiative).

## ПИЦЦА ДЛЯ УМА

Продуктовый ритейл менее всего подвержен кризисам и сменам покупательских «настроений». Что бы ни происходило в стране или жизни человека, вычеркнуть из семейного бюджета траты на еду невозможно. На конец 2016 года, как выяснило маркетинговое агентство DISCOVERY Research Group, объем розничной торговли продуктами питания составил 28,3 млрд рублей. По сравнению с 2015 годом наблюдается небольшой рост — на 2,9%. В свою очередь, финансовые результаты продуктовых сетей выглядят еще оптимистичнее: их рост за тот же период составил 10,7%. В лидерах по выручке в 2016 году оказались три игрока — «Магнит», X5 Retail Group и Auchan Group.

В то время как крупные розничные сети наращивают выручку, маленьким магазинам и сетям приходится туго. «Рынок покидают мелкие игроки, — говорит Анна Кертанова («Эксперт РА»). — Наблюдается тенденция к консолидации игроков, в том числе через сделки M&A (сделки слияния и поглощения. — Прим. ред.).»

Потребителей сегодня можно условно поделить на две категории — пытающихся сохранить прежний уровень расходов и вошедших в режим экономии. Спрос на позиции из высокого ценового сегмента, несмотря на кризис, сохранился. «У нас по-прежнему покупают черную и красную икру, краба, осетра», — рассказывает Полина Кирова, директор по развитию ТМ «Рыбсеть» и руководитель аналитического агентства. Однако состоятельных потребителей все-таки меньшинство. По этой причине нишевые магазины из высокого ценового сегмента (например, торговые точки, специализирующиеся на оливковом масле или сибирских орехах) с трудом сводят концы с

концами. «Ритейл такого формата лучше всего чувствует себя в зажиточные годы, когда потребитель перенасыщен, ищет новые вкусовые впечатления и готов переплачивать», — объясняет Полина Кирова.

В среднем ценовом сегменте (который представлен большинством потребителей) предпочтения отдаются товарам экономкласса. По наблюдениям «Рыбсети», продажи «дешевых» товаров в их магазинах увеличились почти на 50%.

Рынок крепких алкогольных напитков год от года показывает падение в пределах 5–6%. Самая крупная товарная категория в этом сегменте — водка — также проседает в продажах. По прогнозам агентства DISCOVERY Research Group в 2018–2019 годах производство этого напитка сократится более чем на 5%. Не лучше обстоят дела у слабоалкогольной продукции, в частности у пива: согласно данным Роспотребнадзора, продажи пенного напитка планомерно снижаются на протяжении долгого времени (с 2011 года до 2016-го), в общей сложности потеряв четвертую часть — 25%. В последние годы, помимо кризиса, на производителей пива обрушились и другие несчастья. В качестве антидрайверов развития выступили сразу два внешних фактора — очередное повышение акцизов и запрет на использование ПЭТ объемом более 1,5 л.

В остальном продажи алкогольных напитков повторяют судьбу продовольствия: элитный алкоголь теряет покупателей, а продажи в сегменте экономкласса растут. Поэтому нишевые магазины в высоком ценовом сегменте — в самом проигрышном положении. По словам игроков рынка, премиальные алкогольные напитки теряют долю, а вслед за ними — и алкомаркеты премиум-класса.

## СНИМАЯ ПОКРОВЫ

Кризис сильно замедлил рост fashion-сегмента. Если до 2014-го рынок рос в среднем на 35–37% в год, то после, как выяснил в ходе своего исследования РБК, — всего на 4%. Даже крупные игроки онлайн-рынка не избежали этой участи: совокупный оборот таких компаний, как WILDBERRIES, Lamoda, KUPIVIP, Quelle, Bon Prix, OTTO и La Redoute, в 2015 году вырос на 25%, в то время как в 2013-м — на 60%.

Категории товара, сильнее всего потерявшие в продажах, — женская и мужская деловая одежда, а также чулочно-носочная продукция, за исключением колготок. Это следует из анализа рынка Вадима Микулина, директора по развитию розничной сети Van Cliff. «Рынок покинули мировые бренды: New Look, Lindex, Seppala, Esprit, Gerry Weber, — приводит сухие факты Вадим. — Скорректировали свои программы развития «Спортмастер», «БНС Групп», «Мэлон Фэшн Групп», Adidas». Впрочем, по словам эксперта, есть и хорошие новости: кризис дал возможность вернуться в России новой марке — международному одежному ритейлеру Superdry.

Тяжелое положение fashion-сегмента отмечают даже коллеги из продуктовой розницы. Для Полины Кировой («Рыбсеть») маркером бедственного положения одежного ритейла стали пустующие площади: «На рынке аренды мы наблюдали существенный прирост предложений по помещениям, которые раньше занимали магазины одежды с метражом от 20 до 200 квадратных метров на центральных улицах».

Несмотря на экономно-сберегательный режим, в который вошли российские потребители, детские вещи по-прежнему пользуются повышенным спросом. Компании, вовремя переориентировавшие ассортимент в пользу базовых моделей, а также

# НА 13%

в среднем сократился средний чек в розничной торговле.

Источник: «Ромир», 2017

# 48%

населения старается экономить на своих покупках.

Источник: Initiative, 2017

# 20%

покупателей приобретают товары только по акциям.

Источник: «Ромир», 2017

активно использующие различные методы стимулирования продаж, смогли не только выстоять, но даже немного вырасти, отмечает Татьяна Гривенная, эксперт рынка детской одежды, специалист по маркетинговым коммуникациям студии связей с общественностью «Передовая». Удачным Татьяна называет опыт компании Faberlic: «Она диверсифицировала бизнес в разгар кризиса, запустив несколько лет назад детскую одежду — очевидно, в поисках стабильной ниши. В этом году компания расширила линейку, добавив одежду для новорожденных. А это новая целевая группа и новые возможности».

Как проигрышный для детских магазинов Татьяна Гривенная определяет новый многообещающий формат department store (мультибрендовый магазин с широким ассортиментом продукции, расположенной в едином торговом пространстве на унифицированном оборудовании): «Если игроки и уходили с рынка, то это были форматы department store, такие как C&A, Desigual, Mexx и другие».

Однако есть игроки, которые в такой ситуации видят для себя новые возможности. Например, известный казахский производитель текстиля для детей Mimioriki осенью 2017 года открыл свой первый магазин в России.

Обувной рынок тоже испытывает трудности. С началом кризиса курс рубля значительно ослаб, и цены на импортную продукцию (а в этом сегменте импорта — примерно 72%, согласно данным РБК) заметно выросли. В худшем положении оказались магазины из среднего ценового сегмента: в глазах потребителей подорожавшие модели из «эконома» приблизились по стоимости к «премиуму». Результатом стало падение рынка в среднем на 25–28% за два кризисных года — 2014-й и 2015-й. В 2016 году

наметилось небольшое оживление: рост составил 6%. В 2017-м ожидается сохранение этой тенденции. Fashion Consulting Group объясняет перемены на рынке естественными причинами: за несколько лет обувь изнашивается, потребители, в начале кризиса экономившие на новой паре, сейчас вынуждены отправляться в обувной за покупками.

Из трендов этого года компания «Обувь России» отмечает переход потребителей в более дешевые категории. Ритейлеры, в свою очередь, подстраиваются под новые запросы: вводят в ассортимент больше классических, практичных моделей обуви, подходящих под любую одежду, а также моделей из искусственных и комбинированных материалов.

## ДЕЛО ТЕХНИКИ

В 2017 году оживился рынок бытовой техники и электроники. Эксперты из GfK зафиксировали рост на 7% по сравнению с прошлогодними показателями. Однако «оживает» рынок неравномерно: отечественные потребители стали активнее приобретать смартфоны и мелкую бытовую технику. Объем продаж по этим категориям вырос на 9 и 3% соответственно. Зато продажи фото- и компьютерной техники просели еще сильнее: падение в этих категориях составило 26 и 6%.

Эксперты связывают рос продаж электроники с активностью производителей смартфонов: за последний год на рынок вышло много новинок. Особый интерес для покупателей представляли устройства с функциями 4G, защиты доступа по отпечаткам пальцев и с мощными — больше 8 мегапикселей — фронтальными камерами, подходящими для создания селфи. В фаворитах оказались также водонепроницаемые смартфоны.

В свою очередь, проседание фототехники говорит о движении этого сектора в сторону профессионального, премиум- и люкс-сегментов. Эти выводы напрашиваются при анализе значительно возросшего среднего чека (на 23%) на фоне падения продаж в натуральном выражении (на 41%). В целом же эксперты из GfK отмечают, что россияне все еще «технопозитивны». Они следят

## Изменение объема продаж

по сравнению с прошлым годом



Источники: РАНХиГС, DISCOVERY Research Group, РБК, GfK, Росстат, 2016-2017

за выходом новинок в электронике и часто обновляют свой «технопарк».

В автомобильном ритейле также наблюдаются изменения. «В 2016 году (по сравнению с предыдущим) продажи автомобилей выросли на 23%», — отмечает Анна Кертанова («Эксперт РА»). В тройке лидеров по продажам оказались такие марки, как Lada, KIA и Hyundai.

Эксперты видят разные причины в возросшей покупательской активности. Например, председатель Комитета автопроизводителей АЕБ Йорг Шрайбер в интервью «Газете.Ру» рассказал о начале процесса стабилизации рынка. По его мнению, потребители стали возвращаться со вторичного рынка на первичный. Среди других причин, объясняющих оживление рынка, эксперты также называют продление многими банками льготных условий по программам автокредитования.

## ШАГИ НАВСТРЕЧУ

До кризиса охотников за скидками было меньшинство — около 3%, по данным «Ромира». Сегодня же потребителей, желающих сэкономить таким образом на покупках, насчитывается более 20%. Ритейлеры, в свою очередь, отвечают запросам покупателей широкомасштабной маркетинговой активностью: наиболее популярные категории, где треть товаров отпускается со скидкой, — это крепкий алкоголь, кондитерские изделия, соки и соусы. Тотальные распродажи происходят по таким позициям, как вода (37%), газировка (39%), сухофрукты (44%) и орехи (51%).

Набирает оборот тренд под названием «собственная торговая марка» (СТМ). Крупные розничные сети увеличивают выпуск продукции под каким-нибудь брендом собственного сочинения. Например, «Магнит» производит и продает бытовую химию «Мастер блеск», сладости «Снежное лакомство» и «Праздник сладости» и многое другое. Как правило, продукты СТМ обходятся покупателям на 15–20% дешевле других аналогичных товаров. На сегодня, как выяснили в «Ромире», популярность продуктов СТМ среди потребителей достигает 96%.

Часть ритейлеров решила не бороться с кризисом, а убежать от него. «Есть российские бренды, которые в кризис стали осваивать новые международные рынки, — рассказывает Татьяна Гривенная («Передовая»). — Речь идет о таких марках, как Asoola и Choupette. Первые открыли собственный магазин в Индии, вторые — с помощью франчайзинговых партнеров — в США и Швейцарии».

Под пристальным вниманием отечественной розницы оказался азиатский рынок. Ослабленный рубль (по отношению к юаню в том числе) сделал российские товары привлекательными для китайских потребителей. «Очень большое количество поставщиков шоколада, меда, макаронных изделий, муки, а также продуктового сырья, в первую очередь пшеницы, сои, подсолнечного масла, стали работать с Китаем», — рассказывает Михаил Белоусов, партнер компании Market Entry Atelier. Из брендов, успешно освоивших китайский рынок, эксперт называет «33 пингвина», «Увелку» и «Объединенных кондитеров».

Говорить о полноценном выходе из кризиса сегодня рано, считают многие эксперты. Медленное восстановление действительно имеет место в некоторых сегментах розницы, но главный антидрайвер развития — низкая покупательная способность — не преодолен. Снижение реальных доходов населения продолжается. Дела ритейла пойдут в гору только тогда, когда потребители примутся богатеть.

# Лучший корпоративный банк – 2017

по версии GLOBAL BANKING  
& FINANCE REVIEW

**Банк Авангард** в кратчайшие сроки открывает счета в российских рублях и иностранной валюте юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, резидентам и нерезидентам РФ в 75 городах России.

## Овердрафт

Кредитование расчетного счета при недостаточности средств

## Расчеты 24/7

Внутрибанковские платежи, контроль счетов, прием документов — круглосуточно

## Зарплатный кредит

Целевая кредитная линия на выплату зарплаты

## Наличные операции

Проведение наличных операций с Cash-Card в любом офисе/банкомате Банка

## Как открыть расчетный счет

1

**Заполнить** заявление online

2

**Загрузить** необходимые документы

3

**Прийти в Банк** с оригиналами документов



Банк основан в 1994 году



100 офисов в Москве



30 офисов в Санкт-Петербурге



Более 100 тыс. корпоративных клиентов



300 офисов в 75 городах России

Лучший корпоративный банк России по версии финансового портала «Глобал Бэнкинг энд Файнэнс Ревью»  
Лучший интернет-банк России по версии финансового портала «Глобал Бэнкинг энд Файнэнс Ревью»

# БАНК АВАНГАРД

[www.avangard.ru](http://www.avangard.ru)  
8 (800) 555 99 93

# МЕСТНАЯ АНЕСТЕЗИЯ

АНТОН  
КУЗНЕЦОВ

Число региональных ритейлеров, вынужденных отступить в борьбе с крупным бизнесом, растет с каждым годом. «Бизнес-журнал» предлагает разобраться, как развивается рынок региональной торговли в России, что ожидает региональные и локальные сети, и как бизнес на местах может противостоять агрессивной политике федеральных игроков.

**К**рупные торговые сети страны продолжают свою экспансию. Федеральных ритейлеров сегодня интересуют уже не только самые крупные и платежеспособные направления, но и небольшие населенные пункты в глубинке численностью около 50 тысяч человек. Такая стратегия «федералов», безусловно, влияет на показатели отрасли: за последние десять лет в стране прекратили деятельность более 250 региональных торговых сетей. Если в 2013 году на продовольственном рынке России, объем которого оценивался в 11 трлн рублей, доля федеральных сетей составляла 19%, то к началу 2017-го на заметно подросшем рынке (14 трлн рублей) она поднялась до 25,6%.

Между тем активное расширение крупных ритейлеров и освоение национального рынка находится лишь на начальном этапе. Руководитель комитета ТПП РФ по развитию потребительского рынка Александр Борисов объясняет, что экспансия федеральных сетей в регионы началась не сегодня и даже не вчера — но при этом растянется на долгие годы. В развитых экономиках лидеры первой «пятерки» (а иногда и «тройки») охватывают от 70 до 90% национального рынка.

Процесс этот универсален и практически неизбежен для РФ. Если в России мягкий старт ему был дан всего двадцать лет назад, то в западных странах укрупнение розничного рынка началось еще в 1960-е годы.

Экспансия федеральных сетей в глубь страны дает регионам безусловные социальные и экономические выгоды. Ассортимент в новом регионе или городе становится более широким и стабильным, а качество и уровень цен начинают контролироваться более жестко. Для небольших городов с населением 50–100 тысяч человек открытие нового торгового центра и вовсе может стать началом целой вехи в жизни населения ближайших районов. По данным Андрея Карпова, председателя правления Российской ассоциации экспертов рынка ритейла, выход федерального игрока в регион мгновенно снижает там цены на продукты питания в среднем на 20%. И от этой ситуации местные потребители только выигрывают.

Для регионального бизнеса такое развитие событий лишь усложняет и без того непростую жизнь. Далеко не каждый местный ритейлер способен выдержать сложную



игру с «федералами», обязательными условиями которой становятся обострение конкуренции на рынке и уменьшение маржинальности бизнеса из-за снижения цен.

Благодаря огромным объемам закупок крупные игроки получают от производителей невероятно выгодные цены и условия сотрудничества, что тут же влияет на их ценовую политику. К примеру, в сети «Пятерочка» уже много лет измеряют собственный ценовой индекс, который неизменно на 3-5% ниже потребительской инфляции по стране в целом.

Финансовые и административные возможности позволяют федеральным сетям скупать торговые площади закрывающихся конкурентов, организовывать прямой импорт, создавать вертикально интегрированные производства, содержать собственные теплицы, сады и молочные стада. Все это, безусловно, повышает эффективность крупного бизнеса и делает его фактически неуязвимым перед конкурентами в регионах.

Не последнюю роль в усилении экспансии федеральных сетей сыграл экономический кризис, начавшийся в 2014 году. Андрей Карпов отмечает, что крупные торговые сети сегодня активно используют сложившуюся экономическую ситуацию, которая заметно ослабила позицию мелких участников рынка. «В последнее время, — объясняет эксперт, — сформировался тренд, при котором федеральные сети покупают права аренды на помещения у более мелких игроков, занимая их место. При этом тенденция сделок M&A, рассчитанных на поглощение торговой сети, на рынке заметно снижается».

## БОРЬБА ПОНЕВОЛЕ

Не все локальные ритейлеры становятся абсолютной жертвой политики крупных сетей. Наиболее успешные и устойчивые региональные компании находят силы противостоять экспансии новых игроков и выбирают свои стратегии борьбы с ними. Помогают «своим» и потребители, которые далеко не всегда готовы отказаться от привычных для них форматов торговли или пожертвовать товарами местных производителей в пользу новых поставщиков, привезенных «федералами».

Самое узкое место локальных розничных компаний — это масштабы закупок. «Региональные сети, — поясняет Александр Борисов, — как правило, не могут рассчитывать на закупочные цены, установленные для федеральных сетей. При этом попытки создания общих закупочных союзов пока натываются на позицию ФАС, усматривающей в таких инициативах некое картельное соглашение». Следует отметить, что в первую очередь речь идет о закупках трафикаобразующих товаров крупных производителей — как локализованных в России производств PepsiCo, Coca-Cola, Nestle, Procter-and-Gamble, Unilever и др., так и крупнейших российских компаний, таких как «Мираторг», «Русагро» или «Макфа».

Еще одно слабое место региональных компаний — их массовая ориентация на владение торговой недвижимостью. В прошлогоднем интервью для «Бизнес-журнала» один из совладельцев сети DNS (крупный игрок, специализирующийся на продаже электроники) Константин Богданенко рассказывал, что на региональных ритейлерах в России обычно висит огромный массив собственных торговых площадей, которыми

нужно управлять, даже если они не работают. Такой подход к делу не позволяет локальным компаниям сохранять гибкость, менять место дислокации в случае изменения конъюнктуры, а также сулит дополнительный рост издержек.

Однако бороться с «федералами» все-таки можно, считают в регионах. Например, демпинговой политике крупных сетей можно противостоять, используя их собственные средства борьбы, то есть договариваясь с местными поставщиками продукции. «Федеральные бренды никогда не станут ключевыми поставщиками локальных сетей», — объяснял «Бизнес-журналу» предприниматель из Бийска (ТД «Аникс») Юрий Никитин. — А значит, чтобы отличаться с точки зрения товарного предложения, мы должны налаживать отношения с местными производителями. Они — наши коллеги и партнеры». Способам такого сотрудничества нет числа: региональные компании могут кредитовать своих поставщиков, выступать для них поручителем перед банками, даже финансировать посевные кампании местных сельхозпроизводителей...

Другой (безусловно, эффективный, хотя и не всегда доступный) способ борьбы с экспансией — переход с регионального уровня на федеральный. Компании DNS много лет назад таким образом удалось выйти за пределы своего домашнего владивостокского рынка и, пройдя через всю страну, достигнуть в прошлом году Калининграда. Похожую стратегию выбрали в сети магазинов «Улыбка радуги», созданной в 2000 году в Санкт-Петербурге, а в 2009-м открывшей первые точки в Москве и Московской области. Сегодня компания представлена в 15 регионах России, насчитывает свыше 500 магазинов и планирует к 2019 году вырасти до 1 000 торговых точек.

**Не все локальные ритейлеры становятся жертвой политики крупных сетей. Наиболее успешные и устойчивые региональные компании разрабатывают свои стратегии борьбы с ними. Помогают и потребители, которые далеко не всегда готовы отказаться от привычных форматов торговли или пожертвовать товарами местных производителей**

По словам директора по продажам сети «Улыбка радуги» Марии Мироновской, залогом успеха в переходе розничной компании на федеральный уровень является качественный продукт. В противном случае масштабирование бизнеса принесет только проблемы. По мнению Мироновской, основным критерием выбора региона, в котором должна развиваться компания, для растущего бизнеса должна быть емкость нового рынка.

Выживать в условиях острой конкуренции с «федералами» региональные сети могут и не прибегая к принципиальным изменениям в стратегии развития. На фоне увеличения доли

федеральных сетей и исчезновения наименее рентабельных локальных воронежская торговая сеть «Центрторг» продолжает работать в привычном для нее формате. «Наш формат — «магазин у дома», — поясняет Сергей Кастрюлев, директор компании, — и мы четко понимаем свои рыночные возможности. В наши магазины не придут те, кто специально уезжает за покупками в другие районы города. Поэтому мы уделяем основное внимание поддержанию единства формата, проводим единую ассортиментную и ценовую политику по всей сети и, конечно, стараемся улучшать бизнес-процессы внутри компании, не забывая о ключевой роли в нашем развитии сотрудничества с региональными поставщиками».

Локальные ритейлеры могут использовать и другие, не менее эффективные инструменты, которые позволяют выдерживать острую ценовую конкуренцию. По мнению Александра Борисова, компании, сумевшие найти собственную нишу и развивать ее, вопреки всем препятствиям, ждет большое будущее: «Нишевый продукт — это уход в специализацию. Например, продажа только мясной или только хлебной продукции. Это могут быть также национальные товары». Нишевые магазины, считает Борисов, не являются прямыми конкурентами для федеральных сетей, а потому здесь даже можно наладить сотрудничество: открывая точку рядом с крупным магазином, региональный предприниматель получает трафик «большого брата», да и федеральная сеть может рассчитывать на дополнительный поток клиентов.

Андрей Карпов советует регионалам задуматься о повышении собственной эффективности и привлекательности. Например, продуктовой рознице следует диверсифицировать ассортимент в сторону увеличения доли фруктов, овощей, зелени, свежего мяса, продуктов здорового питания. Не стоит также забывать о разделении функций закупок и категорийного менеджмента, а также повышении мотивации персонала магазинов: небольшие компании имеют все шансы выиграть за счет качества обслуживания клиентов.

## ПРЯМАЯ НАВОДКА

Помочь местным компаниям способна и протекционистская политика региона. В последнее время было обнародовано сразу несколько инициатив, направленных на защиту локального бизнеса от захвата рынка крупными игроками. Среди них — обращение председателя Тюменской облдумы Сергея Корепанова к президенту РФ во время его встречи с членами Совета законодателей в июне 2017 года. Тюменский депутат предложил президенту ограничить совокупное присутствие федеральных торговых сетей в регионах.<sup>1</sup> Глава государства на слова Корепанова ответил, что нужно «внимательно послушать разные точки зрения». Главное, по его мнению, — не навредить потребителям.

Другая инициатива в защиту регионального бизнеса была озвучена в сентябре 2017 года членом Комитета Госдумы по бюджету и налогам Дмитрием Юрковым, который планирует внести на рассмотрение в Думу проект закона «О демпинге». По мнению депутата, он должен исключить возможность искусственного снижения цен на региональных рынках крупными ритейлерами. Известно, что законопроект может быть внесен на рассмотрение в парламент в осеннюю сессию.

**1** Сегодня общий объем присутствия федеральных торговых сетей в регионах ничем не ограничен. Они могут занимать до 100% рынка.

## В ПОЛЬЗУ КРУПНЫХ

По данным компании «INFOLine-Аналитика», доля федеральных торговых сетей в стране в 2016 году увеличилась на 3,1% до 25,7%, при этом доля региональных снизилась на 0,5% - до 27,9%. Аналитики INFOLine прогнозируют, что уже к 2020 году на 10 крупнейших федеральных сетей на российском рынке FMCG придется 40% продаж.

Источник: Ассоциация компаний розничной торговли

Между тем региональная торговля в стране защищена хуже других бизнес-направлений. По словам Андрея Карпова, все шаги депутатов сегодня направлены на ограничения для ритейла, в том числе регионального. Яркий пример такой политики — поправки в закон «О торговле», принятые депутатами в прошлом году.<sup>2</sup> Хуже всего изменения отразились на малых форматах торговли. Кампанию по внедрению онлайн-касс небольшие сети также восприняли намного более болезненно, чем крупные игроки. «Зачастую торговля не попадает даже под поддержку малого бизнеса, — констатирует Карпов. — Напротив, в Москве существует торговый сбор — дополнительная нагрузка на бизнес. Даже не имея прибыли, компания обязана его уплатить. В итоге для молодого предпринимателя, который первое время будет работать с убытками, открывать бизнес вдвойне невыгодно».

К этому можно добавить активность контролирующих органов, которая стабильно повышается в периоды кризисов: в пополнении казны «штрафные» играют далеко не последнюю роль.

«Сегодняшнее законодательство грешит тем, что под одну гребенку пытается причесать все форматы потребительского рынка», — заключает Александр Борисов. Именно поэтому поправки в закон «О торговле», принятые в прошлом году в Госдуме, так больно ударили по региональным сетям: «Авторы поправок обещали «защитить отечественных производителей от диктата крупных торговых сетей», но забыли разделить рынок на основные сегменты и не учли, что розничная торговля сильна и гибка как раз благодаря тому, что в ней работают игроки самого различного масштаба и форм собственности».

### ДАЛЕКО ИДУЩИЙ

Совершенно нетипичен для рынка ритейла в России случай Крыма. Здесь местная торговля развивается в противоположном направлении. Если регионы на материковой части России страдают от агрессивных тактик «федералов», то Крым, напротив, не привлекает к себе никакого внимания со стороны крупных операторов рынка.

По словам экспертов, появление федеральных ритейлеров на полуострове сдерживает целый ряд причин. Во-первых, в случае инвестирования в Крым у крупных сетей, большинство из которых — публичные либо иностранные компании, могут появиться проблемы с привлечением кредитных средств в иностранных банках. Второе серьезное препятствие — слабая транспортно-логистическая доступность региона. Паромная переправа не справляется со своевременным обеспечением товарами крымских магазинов, и затраты на доставку продукции здесь значительно выше, чем в материковой части России. Потенциальных инвесторов отталкивают и существующие проблемы с реестром прав собственности земельных участков на полуострове.

**2** Изменения в ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» вступили в силу в июле 2016 года. Поправки, которые, по словам ее автора (депутата Ирины Яровой), должны были учесть интересы мелких ритейлеров и поставщиков товаров для «федералов», на практике почти полностью сохранили размер затрат производителей на продвижение продукции в сетях. Также авторы документа не учли, что условия работы региональных поставщиков с региональными сетями могут существенно отличаться от практики федеральных компаний.



Тем не менее свои магазины в Крыму сегодня имеют «Ашан» и Metro, но они им достались «по наследству» от украинских подразделений. Магазины этих международных сетей перешли в операционное управление российских компаний, и под них были созданы отдельные юридические лица. Единственным из ритейлеров с материка, решившимся зайти на крымский рынок, до сего дня остается ростовская сеть «Ассорти». Все остальные игроки — региональные компании, прописанные на полуострове.

В пресс-службе Министерства промышленной политики Республики Крым сообщают, что федеральные сети начинают постепенно присматриваться к рынку. О конкретных планах говорить пока рано: компании находятся на стадии оценки возможных рисков логистики и конкуренции. В ответ на запрос «Бизнес-журнала» крымское правительство сообщило, что довольно высоко оценивает все преимущества, которые сможет принести полуострову новые федеральные ритейлеры. Но все должно быть в разумных пределах. По словам чиновников, появление крупных игроков может привести к нежелательному давлению на мелкий и средний бизнес региона, а это вопрос конкуренции, рабочих мест и стабильности рынка.

Ведущие торговые сети страны давать комментарии по поводу привлекательности рынка полуострова отказались, а в пресс-службе X5 Retail Group сообщили, что приоритетами для развития компании на ближайшую перспективу являются Урал и Западная Сибирь.

БЖ 15

АНДРЕЙ КРИВЕНКО:

# «ВСЕ МЫ ТАМ БУДЕМ»

Основатель сетей «ВкусВилл» и «Избенка» привык ходить по тонкому льду. Для начала, еще в 2009 году, он вывел на рынок компанию, поставив во главу полки свежие продукты, а именно — «скоропорт», который нужно успеть и довести до магазина, и продать. Затем решил усложнить свою задачу и построить «бирюзовую организацию», работающую по принципу самоуправления. Сейчас главная цель предпринимателя — добиться устойчивости всей этой сложной конструкции и подготовить ее к рынку будущего.

— *Вы всегда говорили о том, что компания не планирует выходить за пределы Москвы и Московской области. Не поменяли свою точку зрения?*

— Сейчас мы все же начали предпринимать такие попытки. Прощупываем ситуацию. В 2016 году открыли два магазина в Обнинске, которые уже показывают хорошую эффективность. А потом начали постепенно двигаться дальше. Открыли по одному магазину во Владимире и Калуге. Планируем появиться в Твери, Ярославле, Рязани. Однако пока расцениваем это не как экспансию, а как эксперимент.

— *Чем отличаются продажи в регионах, кроме как платежеспособным спросом?*

— В регионах мы открываемся в центре города. Там жизнь устроена иначе, чем в Москве, где центр — это преимущественно туристические зоны и офисы. Поэтому если в столице мы открываемся ближе к периферии, то в других городах — только в центре. Наш продукт — «скоропорт», поэтому нужно находиться как можно ближе к жилой недвижимости.

— *Недавно вы пустили в свой бизнес инвестора: летом в него вошли фонды Baring Vostok. С какой целью?*

— По условиям нашего контракта мы не можем говорить не только о цифрах, но даже о причинах сделки.

— *Появление инвестора повлияло на планы развития сети?*

— Нет, как и планировалось, мы будем стремиться к цифре 1000 магазинов в Москве и Московской области в горизонте года — двух. Впрочем, планы всегда корректируются. Например, в этом году мы должны были выйти на цифру 450, но достигли всего 400. С одной стороны, меняется конъюнктура, с другой — у нас выросли требования к площадям. Количество квадратных метров, на которые мы ориентируемся (100—150), сегодня очень востребованы, поэтому их сложно найти.

— *Вы много работаете с поставщиками. Оказываете влияние на их продуктовую линейку?*

— Конечно. Как правило, поставщики предлагают совсем не то, что нам нужно, поэтому обычно мы просим их переделать продукт. Нас не устраивают прежде всего очень распространенные загустители и консерванты, влияющие на срок годности продукта. Чтобы работать с нами, им приходится переделывать ТУ, документы, менять срок годности продукта... Это занимает время.



Андрей Кривенко родился в 1975 году. Окончил Московский физико-технический институт, позже — Российскую экономическую академию им. Г. В. Плеханова. На протяжении десяти лет работал финансовым топ-менеджером в российских компаниях. В 2009-м открыл первый магазин торговой сети «Избенка» (специализация — свежая молочная продукция). В 2012 году отделы «Избенка» переросли в супермаркеты натуральных продуктов «ВкусВилл». Сейчас, по данным компании, в Москве и Московской области работает 400 магазинов «ВкусВилл» и 70 — под брендом «Избенка». Сотрудников — 3 500 человек. Ежедневно все магазины компании продают 450 тонн продукции. 70% ассортимента составляет «скоропорт», при этом списание продуктов по двум сетям составляет всего 1%.

По подсчетам «INFOLine-Аналитика» (из открытых источников), в 2016 году выручка компании составила 15 млрд руб. В 2017-м в бизнес Кривенко вошли фонды Baring Vostok. По данным газеты «Ведомости», инвесторам принадлежит 7% акций компаний, и эта цифра может вырасти до 19%.

**— Свои собственные продукты разрабатываете?**

— Сейчас у нас есть только СТО («ВкусВилл») — для ряда колбасных изделий. Это стало возможным, поскольку в нашей компании оказался технолог, который смог разработать рецептуру. Может быть, попробуем себя и в других направлениях, однако это не самоцель: нельзя замыкаться на своем продукте. Иначе, теряя качество, ты все равно будешь вынужден продавать этот продукт.

**— На вашу сеть (как, впрочем, и на другие) периодически жалуются. Откуда вообще могут появиться жалобы, если у вас есть лаборатории, и контроль над поставщиками тоже налажен?**

— Лабораторий своих у нас, кстати, нет — только независимые. Вообще, жалобы бывают разных категорий. Самое банальное — когда людям не нравится вкус продукта. Например, человек не переносит сыра с плесенью или привык к другой закваске сметаны. Конечно же, таких поставщиков мы оставляем в сети. Бывают и другие проблемы — когда в пачку с продуктом попадают, скажем, волосы. Но ведь мы не можем проверить каждую пачку. В этом случае мы тоже не отказываемся от поставщика: мы его консульти-

руем, как лучше контролировать своих сотрудников. Часто бывает, что на производстве висят камеры, однако компании не понимают, как этим пользоваться. Есть также идея в случае многочисленных жалоб сделать так, чтобы камеры на «проблемных» предприятиях передавали изображение непосредственно в наш офис. В своей компании мы сейчас активно внедряем систему рейтингования: с помощью голосования будем сравнивать производителей. В результате станет ясно, какому производителю нужно улучшить свое качество, а кого придется исключить из пула поставщиков. Насколько я знаю, подобных рейтингов в мире не делает никто... Недавно провели первую стажировку поставщиков: рассказывали о своих ценностях, объясняли, что мы не обычная розница, которая продает поставщикам «полку»: мы работаем на потребителя, который в обычной рознице в цепочке закупок не участвует.

**— Высоки ли издержки, позволяющие поддерживать нетипичный подход к ведению розничного бизнеса?**

— Конечно же, у сетей вроде «Магнита» издержек намного меньше. Основная наша проблема связана с тем, что мы работаем со «скоропортом». А это означает, что большинство издержек обусловлено логистикой, ведь «скоропорт» нужно доставлять



каждый день. Кроме того, он требует продажи в местах, доступных для потребителей, то есть там, где стоимость аренды выше, чем у многих других сетей. Это основные наши затраты.

— **Получается, что у вас ничего нет. Ни лабораторий, ни производства, ни собственных магазинов... Может быть, хотя бы парк транспорта у вас свой?**

— Да и парка тоже нет.

— **А разве можно, не имея собственного транспортного цеха, контролировать логистику?**

— Напротив, если бы он у нас был, качество бизнеса заметно пострадало бы. Чем занимается начальник транспортного цеха? Выкручивает руки работодателю, обеспечивая самую дорогую логистику: с открытием каждого нового магазина он обязательно потребует пять новых грузовиков, и ему сложно будет в этом отказать. Все крупные сети держат свои парки — но это настолько неэффективно, что я даже не представляю, как с этим можно работать. Похожие проблемы начинаются и с открытием собственного производства: качество обязательно будет падать. Сейчас мы можем отказаться и от подрядчика, и даже от конкретного водителя, если он не будет выполнять наши правила. За время работы мы сменили много партнеров, остановившись на трех компаниях. Конечно же, все они к нам приближены и в основном работают на нас. Однако у них есть хороший стимул сохранять свое качество: есть куда развиваться, ведь наши объемы ежегодно растут вдвое.

— **Вы часто говорите, что ориентируетесь на западные сети. Что вы успели заимствовать из опыта иностранных компаний?**

— Мы часто выезжаем в командировки, общаемся с менеджментом разных сетей; нам делают презентации, рассказывают, как у них все устроено. Кое-что используем. Например, из Англии мы «привезли» зеленые ценники: они показывают, что срок годности продукта подходит к концу, и к продукту приклеен новый штрихкод. Такой прием используют все английские сети (в России, насколько я знаю, такой практики больше нигде нет). Это довольно эффективный способ избавляться от товарных остатков: люди хорошо покупают такие продукты.

У испанской сети Mercadona мы прежде всего заимствовали ценности: идею «Покупатель — наш босс». Например, как и в этой сети, наш покупатель может вернуть непонравившийся товар даже без чека. Эта сеть регулярно проводит опросы потребителей, которые генерируют большой поток предложений. Мы тоже все больше внимания уделяем опросам. Очень эффективный инструмент, ведь такую информацию невозможно получить от собственных сотрудников. Правда, в отличие от испанских коллег, делаем это в режиме онлайн.

У американской сети Whole Foods Market мы взяли идеи из области customer service. Речь идет о решении всех проблем покупателей непосредственно в магазине. У американцев за это отвечает специальный человек, который постоянно находится зале: он может последить за ребенком, найти или заказать нужный товар, оформить возврат. Людям нравится такое отношение. В нашей сети такими вещами занимается не один человек, а все продавцы. Каждый наделен полномочиями решать любые проблемы покупателя.

— **Сложно ли привить свои ценности продавцам, которые находятся вдали от офиса, где их, собственно говоря, генерируют?**

— Многие решают коммуникации. В основном — через помощников продавцов. Каждый понедельник они обсуждают с сотрудниками жалобы потребителей, делают презентации для продавцов. Кроме того, продавцы приглашаются для участия в наших сессиях (один—два раза в месяц), где чаще всего мы обсуждаем книги. Конечно же, на такие — оплачиваемые — встречи обычно приезжают старшие продавцы, однако рядовых сотрудников мы тоже видим. На каждой сессии — 15—20 продавцов. Это нормальная выборка (из двух тысяч), тем более что между собой продавцы также очень активно общаются. У каждого магазина есть своя группа в WhatsApp, а в «Скайп», насколько я знаю, добавляют всех. Те, кто бывает на встречах, делятся впечатлениями и выкладывают свои фото. В любом случае важно, что люди общаются сами, между собой, то есть не на языке пиара. (Который, впрочем, тоже имеется: газета два раза в месяц; недавно начали выпускать журнал.) Неформальное общение — самый эффективный инструмент.

— **Интересно, разрешается ли продавцам читать книги на работе?**

— На работе у них нет времени. Однако график — три через три — оставляет какие-то возможности. Как бы то ни было, мы заметили, что розница читает больше, чем офисные сотрудники. Например, на прошлой сессии один продавец пересказывала нам книгу «Антихрупкость» Талеба из семисот страниц: мы все очень удивлялись, как она успела это прочитать. Вообще, компания закупает большое количество книг, по несколько тысяч. И все экземпляры расходятся, хотя мы их так просто не раздаем — только тогда, когда люди попросят.

— **Насколько я понимаю, это все частные случаи общей большой идеи. Вы строите «бирюзовую» организацию<sup>1</sup>. Расскажите, как эта концепция приживается в вашей компании.**

— Нам очень нравится идея самоуправления, и мы стараемся сделать так, чтобы работа в магазинах как можно больше соответствовала духу «бирюзовой» организации. И большинство идей, которые мы используем, вполне соответствует этой концепции. Customer service, когда любой продавец наделен полномочиями директора, — в их числе. Идеи самоуправления мы постоянно обсуждаем на наших сессиях. Но изменения происходят постепенно. К примеру, мы до сих пор видим проблему с целостностью<sup>2</sup> сотрудников. Чтобы ее достичь, необходимо преодолеть серьезный психологический барьер. Однако и в этой части у продавцов все намного органичнее. Мне кажется, они намного более целостные люди, чем представители любых других профессий. Хотя, возможно, причина в том, что мы изначально подбирали любящих работать с людьми.

— **Расскажите о необычной иерархии в компании. У вас все поставлено с ног на голову: например, менеджеров, управляющих продавцами, вы называете их помощниками.**

— Фактически у нас три уровня управления. Есть совет управляющих, которых мы позиционируем внутри компании как помощников территориальных управляющих. Этот уровень работает на помощников продавцов, которые, в свою очередь, по отношению к продавцам также должны выступать не как начальники, а именно как помощники. Фактически все, кто находится в офисе, включая меня, должны думать о том, как помочь продавцам. По крайней мере, именно такие отношения мы и хотели бы выстроить в итоге. Конечно же, это тоже не просто, но тренд положительный.

— **А склонны ли продавцы говорить о своих проблемах?**

— Люди склонны об этом говорить, если они понимают, что не пострадают, сказав «лишнее». Для этого мало создать подходящую атмосферу — важно, чтобы люди к этому привыкли. Конечно же, человек должен иметь возможность прийти и сказать: «Я совершил ошибку, к этому меня вынудила система». По нашему опыту, ситуаций, в которых виноват именно человек, крайне мало. Обычно причины объясняются ошибками в системе. Взять, например, работу на кассе. Если продавец пробивает один и тот

**1** «Бирюзовая организация» — термин, который ввел в деловой обиход автор книги «Открывая организацию будущего» Фредерик Лалу. В «бирюзовых» компаниях уплощена иерархия, вместо которой доминируют принципы самоуправления и коучинг.

**2** Целостность — одна из важных составляющих «бирюзовой» организации. По Лалу, сотрудники такой «живой» компании должны быть самими собой. Поэтому цели компании должны совпадать с личными целями сотрудников.

## НА ВКУС И ЦВЕТ

История предпринимателя Андрея Кривенко началась с увольнения из компании «Агама трэйд» в 2008 году: он понял, что достиг карьерного потолка. В разгар кризиса Кривенко принялся искать работу и по обыкновению много читать. Подходящая работа не находилась, зато пришли мысли о собственном деле. О том, как найти свое место в бизнесе, он узнал из бестселлера Кима Чана и Рене Моборна «Стратегия голубого океана». Идеи книги пришлись как нельзя кстати: стало очевидно, что для успешности бизнеса конкурировать не нужно. Лучше самому создать нишу, свободную от других игроков.

Первые «Избенки» открывались в супермаркетах как небольшие отделы, которые специализировались на молочной продукции с коротким сроком хранения. Запуск каждой новой точки обходился всего в 150 тыс. рублей, а магазины охотно шли навстречу: подобных предложений на рынке не было. Своих первых поставщиков Кривенко искал самостоятельно и даже сам клеил этикетки на первых бутылках с молоком.

Через пару лет начали появляться конкуренты, партнеры стали налаживать свои связи с фермерами, да и бизнес требовал развития. Тогда Кривенко решил взяться за новую нишу — начал строить сеть супермаркетов «ВкусВилл» с гораздо более обширным fresh-ассортиментом.

Со своим предыдущим «океаном» Кривенко решил расстаться. Если на начало 2016-го у компании было 300 работающих «Избенок», к концу года осталось лишь 130. На сегодня их всего 70. «Избенки» нужны компании как малозатратные проекты, позволяющие прощупать рынок, прежде чем принять решение о вложениях в супермаркет (запуск каждого стоит около 2 млн рублей). «Открывать «Избенку» ради «Избенки» нам уже даже смешно, — признавался Кривенко на встрече с покупателями в прошлом году. — В ближайшие 3-4 года эти магазины исчезнут». Бизнес Кривенко «подчупает» клиентоориентированностью. С самого начала своей предпринимательской карьеры он постоянно говорит о «забытых» обычным ритейлом покупателям и внедряет технологии, позволяющие о них вспомнить. Похожим образом он меняет и корпоративную философию в своей компании. Начав с «голубого океана», Кривенко неизбежно пришел к «бирюзовым идеям».

же товар два раза — это большое нарушение, за которое во многих сетях штрафуют и увольняют. Однако чаще всего такие ошибки связаны с кассовым софтом. В свое время у нас была такая проблема, но как только мы поняли, в чем дело, сразу адресовали решение этой задачи ИТ-службам. Еще одна сложность связана с приемкой товара: сложно не ошибиться, если ты вынужден постоянно его пересчитывать. Для того чтобы справиться и с этой проблемой, мы изменили принцип пересчета. Все решила довольно хитрая система обнуления товара в конце месяца (эту идею мы подсмотрели в Испании). Главная задача — сделать так, чтобы продавцы могли сосредоточиться на решении проблем совсем другого порядка: как быстро и качественно обслужить покупателя.

— Как показывает опыт компаний, которые развивают идеи самоорганизации, разделяют эту концепцию далеко не все. Какой вывод делаете вы на примере своих сотрудников?

— Конечно же, проявлять инициативу способны далеко не все и даже не большинство. Однако 20% — это стабильная выборка, и этого, как показывает практика, вполне достаточно, чтобы постепенно заразить этим вирусом окружающих. Главное, чтобы людям было комфортно, поэтому в магазинах все сами распределяют свои роли: кто-то — лидер, а кто-то — ведомый. Впрочем, изменения принимаются небыстро. В свое время у нас на корпоративном уровне велась продолжительная борьба за отмену штрафов. Части коллектива казалось, что это очень удобный инструмент управления. Принять новое правило и полностью отменить штрафы оказалось непросто. То же самое — с приказами. Тем более что ситуаций, когда есть все основания к ним вернуться, довольно много.

— А что вы делаете, если человек действительно проштрафился?

— Не штрафуем. Если продавец сделал что-то в целях собственной наживы (например, положил мясо подальше, чтобы потом забрать его домой) — мы с таким человеком расстаемся. Однако во всех других случаях, как правило, речь идет об ошибках системы.

— Как, на ваш взгляд, будет развиваться ритейл в ближайшем будущем?

— Я думаю, лет через десять (а может, уже через пять) мы вряд ли увидим на рынке кого-то из существующих игроков. По крайней мере в том виде, в котором они работают сейчас. Тренды развития услуг доставки, «уберизации» и кастомизации возьмут свое, убрав из цепочки между продуктом и потребителем всех посредников. Розничная сеть — ненужный посредник. Это очевидно и государству, и самим сетям. В будущем останутся провайдеры, которые станут доставлять продукты непосредственно клиентам. Сейчас то, какой продукт нужен потребителю, за него решают сети. Но это неправильно, и в некоторых сферах (например, в том же такси) эта ошибка уже исправлена. Потребитель должен сам выбирать, что ему нужно, не ограничиваясь тем, что он видит на полках. И розничный рынок к этому придет. Именно поэтому мы привлекаем в пул своих поставщиков компании, чья продукция представлена в других сетях, но вызывает хорошие отзывы наших потребителей. Именно поэтому мы делаем рейтинги продуктов. Похожий принцип использует Amazon (убивая тем самым традиционную розницу): на этой площадке потребители голосуют за различные продукты, и компания оставляет тех, кто нужен потребителям. В обычных сетях все происходит с точностью до наоборот: потребители довольствуются выбором закупщиков. Все изменится с появлением платформы, на которой они смогут выбирать продукты, действительно им интересные.

— Какое место на меняющемся рынке вы отводите своей компании?

— Скорее всего, мы будем одним из провайдеров рынка. И, как остальные игроки, будем выбирать поставщиков, исходя из собственных ценностей на базе какой-то платформы (а может, нескольких) — с помощью определенных настроек и фильтров. Однако важно, что даже потребитель сетей экономкласса сможет голосовать на такой платформе, выбирая для своего провайдера определенные продукты. А люди, как известно, намного лучше закупщиков разбираются в том, что им нужно. Но прежде должна появиться ИТ-платформа.

— Вы говорите на языке НТИ. Участвуете в проектах Агентства стратегических инициатив?

— Скорее, я в курсе происходящего. В продуктовом кластере я решил не участвовать.

— Потому что не слишком дружите с остальными игроками? Вы очень часто критикуете своих конкурентов. На вас обижаются?

— Возможно. С крупными сетями мы совсем не общаемся: не участвуем в конференциях, не входим в ассоциации. Судя по всему, относятся к нам неоднозначно. Недавно, когда один сотрудник такой сети захотел приехать к нам на стажировку, его отговорили: «Они же сумасшедшие!» А вот глава НТИ «НейроНет» является моим партнером в одной из сколковских компаний.

— Расскажите о своих технологических проектах.

— Есть компания «Магазин будущего», которая занимается разработками в области робототехники. Мы отталкиваемся от того, что в ближайшее время физический труд в магазинах возьмут на себя роботы. Как известно, самое сложное в магазине — обслуживать потребителей на кассе. Так что одно из наших направлений связано с разработкой систем видеонаблюдения, позволяющих обходиться без сканирования товаров: система будет видеть и сразу же подсчитывать стоимость всего, что лежит у покупателя в корзине.

— Это не единственный ваш проект?

— Есть еще один. Другая сколковская компания занимается медициной будущего. Здесь сочетаются и «бирюзовые» идеи, и технологии, которые должны сделать такую сложную и закрытую область, как медицина, намного более понятной для клиента. Сегодня там большую роль играют субъективные факторы: фактически мы даже не знаем, что происходит между врачом и пациентом в кабинете. Во многом это связано с отсутствием технологий, которые позволили бы генерировать объективные заключения, а также выявлять заболевания на ранней стадии. Основу этого проекта представляет ИТ-платформа, которая будет объединять врачей и пациентов: система, работающая на современной базе доказательной медицины, отвечает за постановку точного диагноза и подбирает необходимые лекарства, врачи участвуют на этапе верификации диагноза и назначения лечения. По ощущениям, сегодня около 50% существующих лекарств являются лишними. И ИТ-технологии позволят от них отказаться. Мы уже начали сотрудничать с несколькими московскими клиниками, а в начале следующего года рассчитываем получить первого пациента.

— Правильно ли я понимаю, что свои личные планы во многом вы связываете с технологическими проектами?

— Все мы там будем...

— А как же «ВкусВилл»?

— Вообще, мне кажется, продавцы, владеют они магазинами, справились бы с такой работой намного лучше. И есть примеры, которые это доказывают. Так, лидер немецкого рынка EDEKA фактически представляет собой кооператив, в который входит около четырех тысяч предпринимателей, по сути тех же старших продавцов. Мне кажется, именно это обстоятельство позволило сети выиграть: она сумела стать ближе к потребителям. Возможно, когда-нибудь и наши магазины станут принадлежать различным людям. Потребитель с помощью платформы будет выбирать продукты и ходить в тот магазин, где его лучше обслуживают.

— Означает ли это, что вы отдадите свой бизнес продавцам?

— Это один из вариантов развития событий — если другие формы существования не будут возможны.

# ОТ КАСС ОТ ТРАДИЦИЙ

НАТАЛЬЯ  
ОГРИНОВА

«Технологизируйся или умри!» — таким призывом сектор розничной торговли пугают все последние десять лет. Западная розница внимает, подстраховывается и всю экспериментирует с «интернетом вещей», блокчейном и виртуальной реальностью. Российская не слишком поспевает за инновациями: лишь бы пережить кризис. Не смеет ли ее завтрашной технологической волной?

**Ч**то выжить «по старинке» традиционному ритейлу в этот раз не удастся, хорошо видно по ситуации в США. Второй год подряд американская розничная торговля демонстрирует худшие за десять лет результаты. Множество розничных сетей вынуждены закрывать точки продаж и уходить с рынка. По прогнозам Credit Suisse, до конца 2017 года в стране будет ликвидировано более 8,5 тыс. магазинов — на 40% больше, чем на пике рецессии в 2008-м. Более того, в течение ближайших пяти лет закроется каждый четвертый молл в стране — всего 275 торговых центров.

В массмедиа происходящее называют одним из самых ужасных катаклизмов в истории национальной торговли. Новому тренду журналисты дали броское имя — «ритейл-апокалипсис». Косит он всех без разбора: продуктовый ритейл, сети одежды, продавцов электроники, косметики, аксессуаров. Среди пострадавших как средние и мелкие игроки, так и лидеры рынка вроде RadioShack, Macy's, Sears, каждый из которых планирует закрыть более сотни магази-

нов. Крупнейшая на Западе обувная сеть Payless, насчитывающая более 4,5 тыс. магазинов на разных континентах, в апреле объявила о банкротстве. Сеть товаров для спорта Sports Authority вынуждена была ликвидировать все свои 450 магазинов в стране. В конце сентября новостью о банкротстве огорошила сеть игрушек Toys R Us, у которой 1600 магазинов по всему миру. Кто следующий?

Похоже, для ритейла, каким мы его знаем, действительно наступил «конец света». Эксперты Business Insider уверяют, что отрасль проходит через глобальную трансформацию, которая полностью изменит рынок и правила игры на нем в течение ближайших трех-пяти лет. У происходящего в США есть три основные причины. Во-первых, ритейл вступил в этап естественной самоочистки. Магазинов и торговых центров в стране попросту слишком много: в пересчете на душу населения их в пять раз больше, чем в Великобритании или России, и в десять — чем в Германии. Во-вторых, американцы меняют свои потребительские привычки. Исследования показывают, что



новое поколение предпочитает тратить деньги не на материальные товары, а на путешествия или посиделки с друзьями в баре. Наконец, в-третьих, весомую долю розничного рынка «съела» онлайн-торговля. В дело вступила Amazon.

Схватка онлайн- и офлайн-торговли идет давно. До последнего традиционные ритейлеры уповали на идею незыблемости формата большого магазина. Казалось, что стеклянные витрины будут вечно призывно бликовать на солнце, тележки на колесиках — уютно поскрипывать в торговом зале, а сотрудники — невозмутимо пополнять запасы товаров на полках. Участники финансовых рынков ситуацию видели по-другому. В 2015 году рыночная капитализация онлайн-ритейлера Amazon (\$263 млрд) впервые превысила таковую у офлайн-лидера Walmart, хотя доходы компании были на порядок ниже. В Walmart восприняли угрозу с должным вниманием. В 2016–2017 годах компания направила около миллиарда долларов на развитие своих инициатив в секторе e-commerce, а также на технологическое «перевооружение» всех своих бизнес-процессов. Курс ее акций стабилизировался, обороты также пошли вверх.

Империя Amazon не замедлила нанести ответный удар: в июне 2017 года она купила популярную в США офлайн-сеть органических продуктов Whole Foods за \$13,7 млрд. Walmart тем временем «подковалась» технологически и запустила целый ряд важных инноваций на стыке с e-commerce. Например, пользователи получили возможность совершать покупки в интернете, а затем просто забирать упакованные товары из магазинов. Ритейлер также ввел алгоритмы «умного» ценообразования, занялся рассылкой персонализированных предложений, качественно расширил функционал своего мобильного приложения. «Битва титанов» еще не окончена,

победитель в ней не назван. Но, пожалуй, главный исход этого противостояния заключается в том, что граница между офлайном и онлайн в торговле стала совсем тонкой.

## ВСЕ СМЕШАЛОСЬ В ДОМЕ РИТЕЙЛА

Смешение онлайн и офлайна — несомненное следствие интенсивной конкуренции. Гигантам вроде AliExpress и Amazon в рамках онлайн становится тесно и они выходят на рынок традиционной торговли, под завязку вооружившись инновациями. Именно они, считают аналитики J'son & Partners Consulting, возглавят и будут направлять технологическую революцию в ритейле.

Первые проекты «цифровой торговли будущего» уже есть. В декабре 2016 года открылся тестовый продуктовый супермаркет Amazon Go в Сиэтле, где нет ни одного продавца или кассира. Все взаимодействия с покупателями осуществляются за счет технологических решений — геолокации, беспроводной оплаты, машинного обучения. Войти в торговый зал можно, приложив смартфон с QR-кодом к считывающему турникету: так посетитель регистрирует свое нахождение в торговом зале. Перемещаясь по нему и беря в руки те или иные продукты, он добавляет их в свою «цифровую корзину», которую можно проверить через мобильное приложение. Система машинного обучения взаимодействует с датчиками и сенсорами на упаковке товара и понимает, когда посетитель решил положить товар обратно на полку. В этом случае он будет удален из корзины. Когда шопинг завершен, покупатель просто выходит из магазина, а общая сумма покупки удерживается с его счета в Amazon.

Прошлой осенью пилотный «магазин будущего» бренда Alexander Black открыла в Великобритании компания British

Telecom. В нем продается дизайнерская одежда, товары для дома, а также работает небольшое кафе. Магазин напичкан едва ли не всеми технологиями, которые эксперты вносят в список набирающих популярность трендов ритейла. Внимание проходящих мимо посетителей привлекают интерактивные витрины, которые позволяют моментально «примерить» одежду или обувь из новых коллекций. Если у посетителя установлено мобильное приложение бренда, срабатывает маячковый сигнал — и ему отправляется подробная информация о товаре, а также ссылка на страницу с онлайн-заказом. Зайдя в магазин, клиент совершает с помощью QR- или NFC-технологий чекин; система приветствует его и дает информацию о последних новинках, распродажах и акциях. При следующем визите такой покупатель будет распознан автоматически. Все товары оснащены RFID-метками и сенсорами. Как только потребитель взял в руку чайник или сумочку, на ближайшем дисплее отображается информация о товаре, варианты цветового исполнения и даже отзывы онлайн-покупателей.

Примерочные также оснащены RFID-ридерами: они автоматически считывают, сколько товаров посетитель взял с собой, и могут оповещать сотрудников, если среди них оказался особо ценный предмет. Интерактивные зеркала помогают запрашивать в одно касание другой размер или цвет одежды. Они также умеют снимать «видеоселфи» и отправлять их в социальные сети, если посетителю нужно узнать мнение родственников или друзей перед покупкой. Прямо во время примерки можно заказать через планшет чашечку капучино — и когда напиток будет готов, ваше имя и портрет высветятся на большом дисплее в зоне кафетерия.

Китайский интернет-ритейлер AliExpress тоже делает первые шаги из онлайн в офлайн. В 2016 году он открыл в Москве два шоурума — единственные в мире. В них представлены самые популярные товары из разных ассортиментных категорий, которые чаще всего заказывают с помощью торговой площадки. Это электроника и бытовая техника, одежда и обувь, сумки и аксессуары, детские и авто товары. Купить их нельзя, но можно рассмотреть, потрогать, примерить и протестировать, а затем сделать заказ на сайте AliExpress.

В дальнейшем такие проекты, разумеется, можно сколько угодно доукомплектовать технологическими решениями: например, внедрить систему распознавания лиц и голосовых команд, интеллектуальной навигации, постпродажной аналитики. Впрочем, пока даже у самых крупных ритейлеров дело не идет дальше пилотов. Магазин Amazon Go отоваривает только сотрудников компании, и то в тестовом режиме: одновременно в нем может находиться не более 20 посетителей. Концепт-стор Alexander Black находится даже не в торговом центре, а на площадке исследовательской лаборатории BT в 130 км от Лондона. В шоурумах AliExpress вообще не предусмотрено процесса купли-продажи. Правда, по слухам, проект Amazon Go стоит на пороге масштабирования: сейчас компания регистрирует соответствующие товарные знаки на территории Великобритании.

## РАСЧЕТ И ЧУВСТВА

По словам вице-президента British Telecom по международным инициативам Хубертуса фон Ронна, люди по-прежнему получают удовольствие от старой доброй прогулки по магазинам. Но теперь они хотят, чтобы шопинг был похож

на пользовательский опыт от онлайн-покупок: он должен быть простым, удобным, персонализированным и развлекательным. Только при таких условиях сформируется эмоциональная привязанность к магазину, которая в конечном счете станет залогом лояльности клиентов и драйвером продаж.

С этим соглашается Евгений Бутман, основатель Ideas4retail, в своем выступлении на конференции «Ритейл 2017: горизонты будущего», организованной в марте этого года «Ведомостями»: «На нынешнем уровне развития

**Схватка онлайн- и офлайн-торговли идет давно. До последнего традиционные ритейлеры уповали на идею незыблемости формата большого магазина. Казалось, что стеклянные витрины будут вечно призывно бликовать на солнце, тележки на колесиках — уютно поскрипывать в торговом зале, а сотрудники — невозмутимо пополнять запасы товаров на полках. Но... следует помнить, что «все проходит»**

технологий онлайн очень мало задействует органы чувств покупателей. Сейчас у него другие конкурентные преимущества, связанные с набором лучших из возможных предложений: низкая цена, высокая скорость доставки, бесконечная товарная полка. Но потребителям всегда нужно будет «ощутить» товар, потрогать его. Вот почему эмоциональность — главное средство защиты офлайна от вторжений со стороны e-commerce. К магазину тоже можно испытывать человеческие эмоции: скучать по нему, желать вернуться». Бутман рассказал историю из личного опыта, в которой себя может узнать любой читатель. Однажды в дождливый день он, уставший и с плохим настроением, зашел в торговый центр. Там он увидел лавку, где торгуют свежеспеченными претцелями. Запах теплой сдобы с корицей, хорошо освещенное помещение, улыбчивые продавцы сработали как триггер к покупке. В это место в дальнейшем он возвращался не раз.

По результатам исследований, самую высокую привязанность потребители показывают к магазинам Apple. Первичная задача этих торговых точек — не столько продавать товары, сколько дать возможность пользователям ознакомиться с новинками, протестировать их в дружественной обстановке, задать вопросы и получить консультации. Основной канал продаж по-прежнему находится в онлайн. Один из американских журналистов недавно попытался выяснить, насколько демократичными могут быть сотрудники Apple к посетителям. В одном магазине он станцевал

и записал танец на видео. В другом заказал пиццу. В третий пригласил девушку на романтическое свидание при свечах. И даже когда он привел с собой ручную козу на привязи, животному и его владельцу разрешили остаться в торговом зале.

Как показывает опыт Apple, эмоциональную привязанность можно создать и без инноваций — однако с ними это сделать проще. И умнее: ведь существуют инструменты, которые позволяют точно оценить, как посетитель реагирует на ту или иную попытку взаимодействия с ним со стороны ритейлера. Так, например, работает решение Bosch In-Store Analytics, созданное специально для розничной торговли. Оно было презентовано на пресс-конференции компании в Германии в минувшем октябре. Главный его инструмент — видеоаналитика. Теперь камеры наблюдения используются не только в целях безопасности, но и для отслеживания паттернов поведения клиентов. Панорамные камеры Bosch IP записывают индивидуальные маршруты посетителей с момента входа в зал. Они фиксируют, сколько времени он провел у той или иной товарной полки, возвращался ли к ней, мимо чего прошел ускоренным шагом. Данные уходят в облачную платформу, где проходят обработку и подробный анализ. Результаты предстают перед мерчандайзерами и маркетологами в виде графиков и таблиц, из которых понятно, насколько эффективно работает торговая площадь магазина.

Эту технологию можно применять и для замера полезности промоакций. Например, подсчитывать клиентов, согласившихся на предложение о дегустации товара, попробовавших продукт и пошедших покупать его, передумавших и вернувших товар на место. Более того, способность камер распознавать пол, возраст, семейный статус покупателей (если они пришли с детьми) позволяет проводить узкосегментированный анализ поведенческих паттернов.

«В большинстве систем видеоаналитики используется «тяжелая архитектура», — рассказывает член правления Robert Bosch Штефан Хартунг. — Это внешние серверы, множество компьютеров; при этом количество камер сильно ограничено. Мы же оснастили каждую камеру Bosch In-Store Analytics микропроцессором: в результате она одновременно выступает и генератором данных, и «умным» сенсором, и работает с «облаком». Это позволяет объединять в сеть множество камер и анализировать движение и поведение

посетителей даже в очень крупных торговых залах». Вместе с тем немецкий производитель решил важную проблему безопасности персональных данных. В «облако» отправляется уже обезличенная, анонимная информация о передвижениях отдельных посетителей. Так что претензий к заказчику по поводу «глобальной слежки» не последует.

## СБЕРЕГАТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ

В списке самых инновационных ритейлеров мира, составленном J'Son & Partners Consulting, российский «Магнит» находится на 46-м месте. На первом — все тот же Amazon. Наша розница, даже в лице лидеров рынка, слабо готова к наступающей технологической революции. Между тем в отрасли традиционной торговли уже начали проявляться те же нисходящие тренды, которые привели к «ритейл-апокалипсису» на Западе. С одной стороны, сектор e-commerce демонстрирует устойчивый рост. С 2008 по 2014 год российская онлайн-торговля выросла десятикратно, а оборот интернет-банкинга — в 8 раз. С другой стороны, розничная торговля продолжает проседать из-за экономического кризиса. Согласно Росстату, по итогам 2016 года ее совокупный оборот (офлайн плюс онлайн) сократился на 5,2%. Теперь игрокам приходится экономить.

«Отрасль взяла фокус на кардинальное снижение затрат — как капитальных вложений, так и операционных расходов», — признает директор по информационным технологиям «Ленты» Всеволод Кузьмич в своем выступлении на «Неделе российского ритейла — 2017». На масштабные технологические реформы в период усиленного «урезания костов» осмеливаются немногие. Это замкнутый круг: слабая экономика отодвигает инновации на задний план, а успешных кейсов, глядя на которые можно было бы отважиться на инвестиции в технологии, не появляется, поскольку на них нет денег. Так что дальше разговоров о необходимости меняться доходит редко.

В частности, в России застопорилась история с применением в ритейле Big Data («больших данных»). Торговые сети уже собрали колоссальный объем информации о своих покупателях: они сохраняют индивидуальную историю покупок, участия в программах лояльности, частоту посещений магазинов и многое другое. Но данные, как правило, до сих пор лежат в компаниях мертвым грузом. Чтобы извлечь из них пользу, их надо структурировать, фильтровать, прогонять через аналитические алгоритмы, заводить в системы машинного обучения... Наконец, правильно истолковывать и применять результаты на практике. Все это требует инвестиций и определенных компетенций — а специалистов, способных справиться с такими задачами (дата-инженеров), в стране не хватает. «Есть огромное количество информации, которую можно грамотно использовать, — говорит операционный директор «М.Видео» Ирина Иванова. — Например, провести аккуратную таргетированную маркетинговую кампанию. Но далеко не всегда и не у всех это получается».

По мнению Всеволода Кузьмича, крупный ритейл массово примется внедрять новые технологии, когда увидит несколько реально работающих историй успеха на примере бизнеса размером поменьше. Стратегия проторенной дорожки сопряжена с минимальными рисками — ведь в случае опасности ритейлер всегда может поглотить инновационного конкурента вместе с его «технологическими потрохами».



Не удивительно, что самым заметным технологическим событием в российском ритейле в последнее время стало вступление в силу 54-ФЗ о замене или модернизации кассовых аппаратов на онлайн-кассы. С середины 2017 года (а для части ритейлеров — с 1 января 2018-го) большинство продавцов передают кассовые чеки в режиме онлайн в Федеральную налоговую службу через операторов фискальных данных. Этот вынужденный переход на цифровые рельсы несколько поменял инвестиционные приоритеты в компаниях. Однако в долгосрочной перспективе он работает на руку ритейлу. Ведь игроки станут собирать еще больше данных о своих пользователях в электронном виде — а значит, получат новые горизонты для аналитики.

## ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ

Едва ли не единственными на российском рынке, кто уже несколько лет успешно применяет на практике и автоматизацию, и анализ «больших данных», и персонализированные предложения, стали продовольственные сети «ВкусВилл» и «Избенка». Их основатель Андрей Кривенко не раз подчеркивал, что строит бизнес, отталкиваясь от «бирюзовых» принципов — самоуправления, свободы подчиненных от всевластия начальников. Именно они помогли ему за семь лет создать сети более чем из 400 магазинов. Сейчас новые точки открываются в ежедневном режиме. По данным агентства «INFOLine-Аналитика», за 2016 год совокупные доходы двух сетей выросли почти на 70% до 20,8 млрд рублей, а в 2017-м могут перевалить за 35 млрд.

Для Кривенко с самого начала было очевидно, что без сильной ИТ-инфраструктуры невозможно стать эффективным ритейлером. Во «ВкусВилле» стремятся автоматизировать все что можно: в магазине нет бухгалтеров, аналитиков, специальных сотрудников, работающих с отчетностью... Все эти задачи выполняются автоматически и проверяются централизованными серверами. Система сама подмечает, когда бизнес-процессы работают нормально, а когда отклоняются от нормы: например, сбоят сроки поставки товаров или происходит слишком много возвратов продукции. При этом собирается и анализируется огромное количество данных — начиная от онлайн-оценок пользователями каждой товарной позиции и заканчивая ежедневным средним чеком в отдельных магазинах. По словам владельца, на управление, закупки, маркетинг, аренду офиса и бухгалтерию уходит в общей сложности не более 1,5% от выручки.

В 2017 году компания завела в социальной сети Telegram бота, который снял часть рутинных операций с продавцов. Пользователи самостоятельно могут на мобильном телефоне отметить в магазине и получить персональные скидки, основанные на их предыдущих покупках, назначить «любимый



продукт» по сниженной цене, оценить сервис и товары, задать вопрос или оставить жалобу. Осваивает «ВкусВилл» и другие инновационные технологии. На встрече с покупателями в конце 2016 года Андрей Кривенко рассказывал, что компания заказала разработку экспресс-методов проверки продукции с помощью искусственного интеллекта. «Нужно обучить нейронную сеть отличать, к примеру, натуральный творог от творога с растительным жиром в составе, — объясняет он. — Один творог отличается от другого цветовым спектром. Следовательно, нужно дать сто пачек хорошего творога и сто пачек плохого. Искусственный интеллект в состоянии обучиться и в дальнейшем определять, где какой, по цвету».

За редким исключением интерес российского ритейла к новым технологиям пока носит спорадический характер — либо инновационные проекты так и не покидают «внутренней кухни» компаний. Например, обувной бренд «Эконика» уже почти год вынашивает совместный со стартапом Try.Fit проект базы трехмерных слепков ноги для своих покупателей. Такая база в купе с виртуальными двойниками всех существующих моделей обуви позволит без примерки предсказать, насколько удобной окажется та или иная пара. Есть точечные эксперименты с технологиями виртуальной и дополненной реальности: так, IKEA с помощью специального приложения может продемонстрировать, как будут смотреться выбранные покупателем товары в виртуальном интерьере. Заинтересовали ритейл технологии блокчейна: торговля собирается использовать его для оптимизации логистических процессов. Но даже недорогих ярких проектов «ради пиара» на российском рынке пока не так много.

Пусть не апокалипсиса, но глобальной чистки отрасли российскому ритейлу не миновать. Между тем на наш рынок вовсю заглядываются глобальные лидеры: в Роспатент уже поступила заявка на регистрацию товарного знака Amazon Dash. Это значит, что времени и пространства для маневра у отечественных ритейлеров осталось совсем чуть-чуть. Самое время решить — «технологизироваться» или надеяться на авось.

# ПОЧУВСТВУЙТЕ РОЗНИЦУ

О восстановлении розничного сектора после кризиса только сейчас осторожно заговорили эксперты. Ритейлу в его разных проявлениях пришлось непросто. В общей сложности оборот компаний сократился на шестую часть. Чтобы поправить дела, они оптимизируют логистику, налоги и все, до чего могут дотянуться. Но это тактические решения. В перспективе выигрывают только визионеры.

**К**ризис 2014–2016 годов сильнее всего сказался на рознице. Сократившиеся доходы населения сразу отозвались падением продаж в ритейле. Обороты продовольственников «похудели» на 15%, вернувшись, судя по исследованию РБК, на уровень 2010–2011 годов. Возвращение к докризисным показателям произойдет не скоро, так как в ближайшие несколько лет рост составит не более 2–3% в год.

В непродовольственной сфере дела идут не лучше: «INFOLine-Аналитика» и Ford Soller посчитали в ходе совместного исследования, что ежегодный рост в среднем составляет 1,5–2%. Впрочем, если сравнивать результаты непродовольственного ритейла с показателями 2016 года и ранее, когда наблюдалось падение в 4–5%, можно сказать, что сейчас по крайней мере имеется устойчивый рост.

**ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДКА — ПРОГРАММНО-АППАРАТНЫЙ КОМПЛЕКС (ЧАЩЕ ВЕБ-РЕСУРС), ПОЗВОЛЯЮЩИЙ ОБЪЕДИНИТЬ В ИНФОРМАЦИОННОМ И ТОРГОВОМ ПРОСТРАНСТВЕ ПОСТАВЩИКОВ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ РАЗЛИЧНЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ.**

Сложившаяся ситуация заставляет бизнес искать любые возможности для урезания расходов. В результате складываются отчетливые тренды в продажах — от сокращения пути к потребителю до изменения формата деятельности.

## ПРЯМЫЕ СВЯЗИ

Представить товары вместе с другими производителями в виртуальном магазине, тем самым быстро добравшись до своего покупателя — тренд, который проявился давно, а теперь идет по накатанной. Торговые интернет-площадки позволяют производителю значительно сократить путь от производства продукта до его продажи за счет выбывания из цепи «физического» магазина.

Предвестником нового формата продаж стал запуск интернет-магазина Amazon.com в 95-м году. Изначально площадка специализировалась исключительно на книгах, но со временем перечень товаров, реализуемых на нем, расширился до 34 категорий. Успех магазина показал эффективность технологической затеи, ну а вслед за первопроходцем потянулись другие.

В истории дистанционных продаж масса успешных кейсов. Яркий пример — китайская интернет-площадка AliExpress. Магазин из Поднебесной предоставляет возможность пользователям со всего мира заказать продукцию китайских производителей в несколько кликов. Низкие цены и широкий ассортимент производителей и их товаров вывели сайт по посещаемости в мире на 47-е место (подсчеты Alexa).



Любопытно, что четверть клиентов AliExpress (21,8%) — наши соотечественники.

Возможно, именно это обстоятельство повлияло на появления в России похожей торговой площадки. Платформа Pandao, разработанная Mail.Ru Group, заимствовала стратегию конкурента: она предоставляет пользователям доступ к товарам китайских производителей. Однако в отличие от самой AliExpress у Pandao на сайте имеется качественный перевод товарных позиций, а также хорошие фотографии.

Помимо непосредственно веб-ресурса компания Mail.Ru Group разработала также мобильные приложения Pandao для операционных систем Android и iOS. Сервис App Annie уже успел отследить востребованность приложений: в Google Play — 43-е место (при этом в категории «Покупки» — 8-ое), в App Store — 77-е. Сейчас на торговой площадке Mail.Ru Group представлено более 170 тысяч товарных позиций из разных категорий — от косметики до комплектующих для автомобилей.

Компания Mail.ru Group не единственная, кто задумался о бизнес-перспективах торговой площадки национально-го масштаба. Похожим проектом занимаются в Агентстве стратегических инициатив.

## ЕЩЕ ПРЯМЕЕ

«Как можно меньше офлайна» — популярная сегодня тенденция в рознице. Многие компании намеренно ведут торговлю исключительно в интернете. В 2016 году, как гласит исследование Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), таким образом было продано товара на 618 млрд рублей.

# 2–3% В ГОД

составляет рост в сегменте продовольственной розницы.

Источник: Росстат, 2017

# НА 1,5–2%

ежегодно растет сегмент непродовольственной розницы.

Источник: «INFOLine-Аналитика», Ford Solter, 2017

# 618 МЛРД РУБ.

составил объем интернет-продаж в России в 2016 году.

Ассоциация компаний интернет-торговли, 2017

# 2,6 ТЫС.

потребительских кооперативов насчитывается в России.

Центральный союз потребительских обществ РФ, 2017

«Упраздняют» торговые точки компании из самых разных отраслей: фермеры, производители одежды, косметики, электроники и многие другие. Например, фермерское хозяйство «Лукино», расположенное под Тулой, четыре раза в неделю отправляет свою продукцию в Москву — в точки самовывоза или же до дверей покупателей. Ассортимент немаленький: молоко и молочная продукция, куриные и перепелиные яйца, четыре вида мяса, овощи, ягоды, различные закуски и многое другое. Таким образом хозяйство работает уже 7 лет, а на его счету — тысячи «накормленных».

В виртуальном пространстве таким магазинам намного проще экспериментировать и уходить от классических продаж. К примеру, сегодня набирает популярность формат «по подписке». Московская компания DressBook предлагает приобретать одежду сразу комплектом. Оплатив раз в месяц счет на сумму около 10 тысяч рублей, покупатель может каждую неделю получать курьером набор вещей. При получении нового комплекта старый забирается. В отрасли этот принцип назвали «длительной примеркой».

Формат нашел применение в самых разных сегментах. Сегодня заказать по подписке можно игрушки и корма для животных, аксессуары, одежду, косметику, детские товары, товары для хобби и многое другое.

## САМООБСЛУЖИВАНИЕ

Если избавиться от «физического» магазина никак нельзя, ритейлеры стараются максимально сократить штат сотрудников. Тренд на автоматизацию труда кассиров и продавцов уже давно проник в западную розницу и обещает сделать то же самое в России. В офлайн-магазине Amazon (Amazon Go) покупатели могут просто взять с полки любой товар и уйти. Корзина распознает выбранный продукт, а его стоимость автоматически списывается со счета покупателя. Тут вам ни касс, ни торговых консультантов... В экспериментальном проекте американской розничной сети Walmart — Next-Gen stores покупателям раздают сканеры, чтобы те могли самостоятельно просканировать выбранные

товары. Компания Barclaycard придумала более оригинальный способ превратить клиентов в кассиров: приложение Grab+Go превращает в сканер любой смартфон. Перед уходом из магазина покупатель сканирует продукты из своей корзины и в один клик завершает покупку. После этого деньги за товары автоматически списываются со счета.

## ВСКЛАДЧИНУ

Еще одним способом оптимизации затрат стало изменение принципа работы магазинов. Речь идет об организации кооперативов, пайщиками которых могут выступать как производители, так и отдельные владельцы магазинов или даже потребители. Объединение усилий в каждом случае дает свой экономический эффект.

На сегодня, по подсчетам Центрального союза потребительских обществ РФ, в России свыше 2,6 тыс. потребительских кооперативов. Конкурировать с такими обществами сложно: зачастую они продают по себестоимости. При этом предприятие может быть «полностью» некоммерческим: вступившие в общество пайщики закупают продукцию у производителей и затем распределяют ее между собой. В свою очередь, расходы на содержание кооператива покрываются из членских взносов. Так поступили в Челябинской области: группа энтузиастов организовала «Кооперативное хозяйство покупателей в складчину». Вступительный взнос и ежемесячные отчисления для пайщиков минимальны — около 100 рублей. При этом приобретать товары через магазин кооператива можно по ценам производителей (как правило, на 15–20% дешевле, чем в рознице). Ассортимент составлен в большинстве своем продукты питания. Сэкономить подобным образом поторопились несколько тысяч человек, впоследствии ставших пайщиками организации.

В Костроме кооператив «Океан», реализующий строительные материалы, не только распределяет товары между пайщиками, но и ведет коммерческую деятельность, отпуская товары в розницу обычным покупателям. Прибыль компании и членские взносы в конечном итоге обеспечивают жизнедеятельность организации.

Подобный формат сегодня кажется весьма привлекательным многим предпринимателям из-за возможности избавиться от части налоговых выплат — НДС, налога на прибыль и с продаж. Однако здесь есть свои нюансы: «С точки зрения ФНС, подобные кооперативы, которые имеют более 1000 пайщиков, являются своего рода налоговой лазейкой, деятельность которой пока не регулируется законом», — объясняет Сергей Воронин, адвокат и управляющий партнер «Правового решения». Как долго будет длиться «нерегулируемость» этой сферы — пока не ясно. Вполне возможно, в обозримом будущем законотворцы возьмутся за кооперативы всерьез, и по крайней мере часть существующих на данный момент «кооперативных» преимуществ испарится.

**ПОД ТЕРМИНОМ «ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ КООПЕРАТИВ» ПОНИМАЕТСЯ ДОБРОВОЛЬНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ ГРАЖДАН И ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ НА ОСНОВЕ ЧЛЕНСТВА В ЦЕЛЯХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ СОБСТВЕННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ТОВАРАХ И УСЛУГАХ. ПЕРВОНАЧАЛЬНОЕ ИМУЩЕСТВО СКЛАДЫВАЕТСЯ ИЗ ПАЕВЫХ ВЗНЕСОВ.**

# ТРОЙНАЯ СПИРАЛЬ

**Н**а падающем рынке клиенты обычно демонстрируют одну из трех моделей поведения: «ужимание», «соскальзывание» и «отказ».

«Ужимание» проявляется в том, что клиенты сохраняют лояльность к вам и продолжают покупать — но страдает сумма чека либо частота покупок. Иными словами, тот, кто хотел отправиться в Таиланд на месяц, едет только на неделю; тот, кто оплачивал своему ребенку два кружка, ограничился одним.

«Соскальзывание» означает, что клиенты переключаются на более дешевые товары-заменители. Вместо Таиланда выбирают Истринское водохранилище; с натурального кофе офис переходят на растворимый, с самолета пересаживаются на поезд.

«Отказ» — он и есть отказ. Клиент либо вообще отворачивается от вашей товарной категории, либо рассчитывает на собственные силы. Человек отменяет поездку и встречает Новый год на кухне, вместо похода в ресторан сам готовит себе макароны. Предприниматель перестает работать с рекламным агентством и сам худо-бедно настраивает рекламу.

Важно разобраться, с какой именно из трех моделей столкнулся ваш бизнес, — чтобы подобрать правильное лекарство.

## «УЖИМАНИЕ»

Первое, что надо понять: в этой ситуации нет нужды бороться за лояльность клиента, он и так никуда не уходит. Однако снижается средний чек или частота покупок, и в итоге тот же клиент приносит вам меньше денег.

Следовательно, первой задачей становится борьба за увеличение суммы чека. Так, можно использовать ценовые ходы, которые сделают крупную покупку привлекательной. Например, растущую с объемом покупки скидку — «1 штука за 1000, 2 штуки за 1800 (скидка — 10%), 3 штуки за 2500 (скидка — 17%)...», а также варианты в стиле «купи три шоколадки и получи четвертую в подарок». Однако тут важно заранее все рассчитать, чтобы, предоставив скидку за объем, вы заработали больше, а не меньше.

Можно использовать подарки для тех, кто делает крупную покупку: «при заказе обеда из трех блюд — чайник чая в подарок». При этом подарки лучше выбирать так, чтобы себестоимость была низкой, но клиенты этого не понимали (тот же чайник чая обойдется столовой всего в 5–10 рублей).



## АЛЕКСАНДР ЛЕВИТАС

эксперт по партизанскому маркетингу, бизнес-тренер и консультант, автор бестселлеров «Больше денег от Вашего бизнеса» и «Экспресс-маркетинг»  
Сайт: [www.levitas.ru](http://www.levitas.ru)  
Email: [alex@levitas.ru](mailto:alex@levitas.ru)

Когда на рынке наступает кризис, а денег в кармане у покупателя становится меньше, клиенты начинают экономить. Для компаний это означает падение продаж. Как действовать в таких сложных условиях, чтобы как минимум выжить?

Можно создавать привлекательные для клиентов пакетные предложения — будь то «кофе + рогалик» или «авиабилеты + отель + экскурсия». (Есть и более сложные технологии пакетирования — но это тема для отдельной статьи.) А для того чтобы поднять частоту покупок, использовать prepaid абонементы в стиле «заплати сейчас за 9 кружек кофе и выпей потом 10». Когда деньги уплачены, человек перестает экономить.

## «СОСКАЛЬЗЫВАНИЕ»

Эта ситуация опаснее: клиенты начинают уходить к более дешевым конкурентам. Чтобы удержать их, есть два пути. Во-первых, можно оставить цену прежней, но поднять ценность предложения для покупателей, добавив какие-то бесплатные для клиента бонусы — например, услуги, которые не стоят вам почти ничего, либо подарки от ваших партнеров.

Один из моих учеников, владелец типографии, стал предлагать своим клиентам услугу консультирования: как сделать их рекламные материалы более эффективными, используя советы из моей книги. Возможность получить лучший результат от своей рекламы оказалась для его клиентов важнее, чем скидка в 10–20% в другой типографии.

Во-вторых, можно сделать экономварианты своих товаров и услуг. Половинные порции в кафе, продукты в стиле «ничего лишнего» (как у авиакомпаний-лоукостеров), почасовые отели вместо посуточных, более простые варианты дорогих товаров (как Samsung Mini или Harley-Davidson Street) и пр.

Важно, чтобы снижалась не только цена, но и себестоимость экономпродукта. Тогда его продажа все еще будет приносить хорошую прибыль. Так, микроскопический номер в капсульном отеле аэропорта Шереметьево, который можно снять на 4 часа за 3 000 рублей, может приносить в месяц не меньше денег, чем комфортный номер в Novotel Sheremetyevo за 8000 рублей в сутки.

## «ОТКАЗ»

В этом случае важно понимать три вещи. Во-первых, «отказ» — это на самом деле отложенная покупка. Если человек не поехал в отпуск в этом году, он сделает это в следующем. Так что, если вы можете позволить себе переждать спад продаж, поддерживайте контакт с «отказниками», чтобы при появлении денег они сделали покупку у вас.

Во-вторых, если клиент говорит: «Денег нет» — на самом деле часто это не так: просто сейчас у него в приоритете другие покупки. Если вы сумеете убедить клиента, что ваш продукт для него важнее, сделка состоится: это работа для ваших продавцов.

И в-третьих, даже на самом слабом рынке всегда есть клиенты, у которых полные карманы денег. Это могут быть государственные организации, крупные корпорации, заказчики из богатых регионов или из-за границы, клиенты из «денежных» отраслей или представители востребованных профессий. Поэтому, если нужны продажи прямо сейчас — ищите таких клиентов.

БЖ 15

# ТЕЛЕМАТИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ

## — Расскажите о телематике. Что представляет собой эта технология?

— Телеучет данных — это технология, решающая задачу мониторинга состояния по показаниям. Однако если ранее под ней понимали подключенные к оборудованию специальные SIM-карты, то в последние годы технология стала комплексной, а с появлением IoT-платформы по-настоящему универсальной для любого бизнеса. Например, для энергокомпании важно свести количество аварийных ситуаций к минимуму. Система на базе IoT-платформы просигнализирует о необходимости провести профилактические и ремонтные работы, а также предскажет нештатные или аварийные ситуации. Если совсем кратко, то отклонение от нормы считывают с объектов датчики, затем система анализирует, обрабатывает данные и через интуитивный веб-интерфейс выдает менеджеру объекта в виде отчетности. В случае приближения или наступления критических состояний менеджер получает уведомление по SMS, email или через веб-кабинет. Телеучет данных, по сути, находится на стыке сразу двух новых и востребованных трендов — бережливого производства и интернета вещей.

## — Чем телеучет данных может помочь бизнесу?

— Телематические решения справляются с такой актуальной задачей, как цифровизация производства: система позволяет объединить оборудование разного поколения и назначения в единую беспроводную IT-инфраструктуру предприятия. Климатические установки, системы водо- и электроснабжения, распределенные телекоммуникационные и другие объекты — к IoT-платформе подключаются любые объекты и установки. Таким образом, с помощью нашего решения можно отслеживать состояние инфраструктуры в режиме реального времени. Если в каком-то техническом узле ресурс работы подходит к концу или уровень нагрузки превышает допустимую норму, к примеру, система тут же определит это и оповестит об опасности возникновения аварии. В свою очередь, вовремя устраняя неисправности, компания здорово экономит на эксплуатационных расходах. В некоторых организациях они могут достигать трети от всех трат (согласно исследованию агентства A.T.Kearney — до 30% в энергетических компаниях. — Прим. ред.).

С помощью телеучета можно отслеживать не только состояние инфраструктуры, но также, к примеру, товара. Среди наших проектов есть кейс с овощебазой. Наше решение «Телеучет данных» контролирует температуру и уровень влажности в боксах, где хранятся овощи. Заказчик уверен в стабильности условий хранения продуктов, как следствие, сократился процент порчи.

Новая услуга «Телеучет данных» позволяет обходиться без технологических посредников: за сбор, анализ, хранение данных, интеграцию платформы в существующие IT-системы компании и оперативные уведомления ответственных за производственные процессы менеджеров — отвечает один поставщик.

— Обычно телематические услуги оказывают интернет-провайдеры. В России вы первыми из операторов большой четверки запустили услугу телеучета данных. В чем ваше преимущество?

— Рынок предложений сейчас достаточно фрагментирован, в принципе, части решения можно собрать по «кускам» от разных поставщиков. А МТС отличается именно наличием завершенного предложения. Поясню: такой IoT-платформы, например, нет ни у одного оператора связи, а сочетания надежной инфра-

Система на базе интернета вещей от телекоммуникационного оператора помогает клиентам предупреждать аварии на производстве, сокращать расходы, связанные с эксплуатацией оборудования, модернизировать инфраструктуру без лишних затрат.

# 43% SIM-КАРТ



для подключения машин к интернету в России используют сети МТС

Источник: компания AC&M Consulting, 2016

структуры, услуг связи, собственного центра компетенций в области IoT и разработок ПО, партнерских отношений с поставщиками оборудования — ни у одного поставщика IT-решений на российском рынке.

Отдельно отмечу, что вся платформа имеет программный интерфейс (API), что позволяет ей легко интегрироваться в другие ИТ-системы. К примеру, наши клиенты из энергетики подключают этот сервис к своим автоматизированным системам коммерческого учета электроэнергии (АСКУЭ). К слову, компания МТС оказывает услуги по интеграции системы.

## — В каких сферах телеучет данных может быть востребован?

— Сложно найти примеры, где он не может найти применение — список практически бесконечен. Например, «Телеучет» будет полезен для котельных, продуктовых супермаркетов, птицефабрик, овощехранилищ и других организаций. Платформу можно использовать везде, где важен контроль состояний по показаниям: температура, давление, влажность. Бережливое производство — одна из лучших возможностей для повышения эффективности компании. ■

## Применение M2M-решений в России



Источник: МТС, 2016



**ЕЛЕНА НЕЧАЙ**

директор по продуктам и коммерческому сопровождению бизнес-рынка МТС



# Люди ошибаются. Машины – нет

Система мониторинга «Телеучет данных»

- Автоматизированный сбор показаний с устройств
- Дистанционный контроль состояния оборудования
- Предупреждение об околоскритических ситуациях



**МТС**

Ведите бизнес вперед



# СЕМЕЙНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

АНДРЕЙ  
МОСКАЛЕНКО  
(фото автора)

## КАК ПРАВИЛЬНО НОСИТЬ НА РУКАХ ФЕРМЕРОВ

Сельское хозяйство Финляндии держится на небольших, семейных фермах. При этом фермеры, представляющие самую северную аграрную страну мира, ведут свой бизнес в условиях, в которых обычно о сельском хозяйстве даже не помышляют. Делают они это на удивление современно и эффективно, в чем «Бизнес-журнал» смог убедиться лично.

По данным государственного статистического центра Финляндии, из 50 тыс. ферм, работающих в стране, 86% всех хозяйств — семейные. Остальные принадлежат сельскохозяйственным кооперативам (8% ферм), акционерным обществам и муниципалитетам (по 3%). Именно в этом, пожалуй, и заключается наиболее характерная особенность финского сельского хозяйства: ключевую роль в производстве сельскохозяйственной продукции выполняют фермеры и их семьи. Этот бизнес чаще всего передается по наследству. Так что некоторым династиям финских фермеров уже более 400 лет. Причем средний размер таких хозяйств из года в год только растет: сегодня он составляет примерно 45 гектаров, хотя еще 20 лет назад средняя площадь не превышала 22 га. В общей сложности «на земле» сейчас трудится около 116 тыс. финнов. Всего-то чуть больше 6% трудоспособного населения (в промышленности занято 27%). При этом Финляндия почти полностью удовлетворяет запросы своих жителей в основных продуктах питания и много экспортирует.

Чтобы понять, как этой небольшой северной стране столь малыми силами удастся быть в аграрных вопросах «впереди

планеты всей», «Бизнес-журнал» отправился в провинцию Пирканмаа на юго-западе Суоми (так называют свою страну сами финны; «суо», к слову, означает «болото»).

## ТАКИЕ ПОХОЖИЕ, ТАКИЕ РАЗНЫЕ

Сельское хозяйство в Финляндии, как и на большей части России, функционирует в суровых климатических условиях, однако благодаря инновационным технологиям и рациональной организации труда оно имеет высокую рентабельность. Несмотря на то что треть территории страны находится за Полярным кругом, и для агробизнеса в целом «пригодно» лишь 8% земель, Финляндия абсолютно самодостаточна в производстве продовольствия.

При сходе природных ограничений (недостаток тепла, мелкоконтурность полей, каменистость и неплодородность почвы, заболоченность угодий и т. д.) продуктивность сельского хозяйства Финляндии заметно превышает российские показатели. Так, урожайность пшеницы в России в последние годы была на уровне 25–27 ц/га, в то время как у северных соседей — почти 40. Значительна разница и в урожайности картофеля: у

нас — около 150 ц/га, в Финляндии — свыше 270. Годовой надой молока на одну отечественную корову составляет в среднем 5 тыс. литров, а на финскую — свыше 8 тыс. Наша страна отстает и в части производительности труда: производство молока на одного занятого составляет у нас 5 тонн, а в Финляндии — 21, мяса — соответственно 0,7 и 3,4, зерна — 11 и 35.

К слову, о зерновых. Больше половины хозяйств страны именно ими и занимаются. Но финские фермеры рисковать не любят — и поэтому выращивают то, что хорошо приживается в северных широтах. Так, значительная часть посевных площадей отведена под кормовые культуры — овес и ячмень. И если первый растет только в южной части страны, то второй выращивают даже в Лапландии. Ежегодно в Финляндии собирается 1,6 млн тонн ячменя и более 1 млн тонн овса. На продовольственное зерно (рожь и пшеница) отведено около 10% пашен. Причем наиболее распространена яровая пшеница. На ее долю приходится 65% сбора продовольственного зерна. В стране собирается почти 750 тыс. тонн пшеницы ежегодно. При этом финским фермерам удается не только вырастить и собрать, но и сохранить урожай, сведя его потери к минимуму. Этому способствует еще одно кардинальное отличие местных фермеров от наших. У первых в каждом, даже в самом маленьком хозяйстве есть зерносушилка. Дело в том, что влажность зерна при обмолоте составляет примерно 25%, тогда как закладывать его на хранение можно при показателе менее 15%. Так что доводить продукцию до нужной кондиции должен сам фермер, иначе влажное зерно заготовитель у него просто не купит. И в это будет сложно поверить, но 50% «сушильного» рынка в Финляндии контролирует всего одно небольшое — опять же семейное — предприятие. Свою первую механизированную сушилку фирма «Антти» разработала и продала еще в 60-х годах прошлого века.

## ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ

Этот внутренний «монополист», который начинал как маленькая частная мастерская в западной Финляндии, в итоге вырос до компании — участника ВЭД (поставки осуществляет в том числе в РФ) с годовым оборотом в 20 млн евро и штатом в 140 человек. Управляют предприятием сейчас брат и сестра Калле и Кайса Изотало, которым «Антти» досталась в наследство от отца. Тому, в свою очередь, компания перешла от брата-рационализатора — основателя мастерской. За почти шесть десятков лет эволюционировали и сушилки: сегодня это полностью автоматизированные комплексы высотой с трехэтажный дом. Во время экскурсии по сборочным цехам Калле как бы между делом отмечает, что и сам является крупным (по финским меркам) фермером. Оказывается, у него в собственности свыше 300 гектаров земли, из которых 130 заняты зерновыми и являются, по сути, тестовым полигоном. Здесь он лично «обкатывает» собственные сушилки. Впрочем, ради объективности заметим: Изотало предлагает посмотреть не собственную ферму, а хозяйства его клиентов.

По дороге Калле с большим энтузиазмом рассказывает о второй половине своих землевладений. «Вот они, мои 170 га», — произносит он и выразительно показывает в сторону бескрайних лесов. А обнаружив мое нескрываемое удивление, спешит пояснить: «Вы, наверное, не в курсе, но более 60% лесных массивов Финляндии находится в частной собственности». В стране сегодня насчитывается приблизительно 630 тыс. владельцев леса, а это почти 12% населения. Леса, как и фермы, также часто переходят по наследству. При этом финны не просто владеют лесами, а считают их неприкосновенным запасом, который в случае необхо-

димости поможет прокормить семью. Некоторые фермеры сдают леса в аренду, чтобы получить дополнительный доход. Многие из них занимаются лесозаготовкой. На большинстве ферм доходы от лесозаготовки формируют четверть бюджета хозяйства. В некоторых — до половины; в центральной и северной частях страны можно встретить фермы, бюджет которых практически целиком завязан на лесе, а само сельское хозяйство — лишь скромный приработок.

Но вот лесные угодья Калле Изотало заканчиваются, и мы оказываемся на 180 га ячменных полей, принадлежащих фермеру Юхе Вялимаа. Встречать выходит сам хозяин (просто делать это больше некому). Огромным хозяйством, как он спешит уверить, занимается сам, в одиночку.

— Жена работает в городе медсестрой, — подтверждает Калле.

— Лукавите! — улыбаюсь я, заметив в кабине одного из тракторов «подмастерье», двенадцатилетнего сына Юхи.



Кайсе и Калле Изотало бизнес достался по наследству. Еще 65 лет назад компания «Антти» была небольшой мастерской, которая специализировалась на производстве зерносушилок. Сегодня это фактически монополист внутреннего рынка Финляндии.

— Помощник растет, исключительно после уроков перенимает, так сказать, опыт — оправдывается фермер. — На пашню его уже, конечно, пускаю, но работу на свиноферме еще не доверяю.

— Где-где?

— Так вам не сказали... — удивляется Юха. — У меня же еще тысяча голов свиней, и почти половина выращиваемого мной ячменя как раз и уходит на корм животным. Мясо — моя основная статья доходов. На круг выходит почти 600 тысяч евро в год. Вот поэтому-то я и приобрел у «Антти» сушилку: для себя же зерно сберечь хочу, а на это и почти 400 тысяч за весь комплекс было не жалко.

Свою высокую урожайность «по всем фронтам» (как, впрочем, и в целом, по стране) Юха объясняет хорошим состоянием окружающей среды, практически полной автоматизацией хозяйства, строгими санитарно-гигиеническими нормами и тем, что он не

использует пестицидов и антибиотиков. По словам фермера, гормоны в сельском хозяйстве в стране и вовсе запрещены. Существуют даже определенные ограничения на применение минеральных удобрений. Загоны для скота регулярно очищаются и хорошо проветриваются, а попасть внутрь свинарника можно только в специальном халате и одноразовых бахилах.

Рацион каждого животного рассчитывается отдельно. Существуют даже специальные расчетные таблицы для всех возрастных и весовых свиногрупп, согласно которым каждая тридцати-стокилограммовая свинья Юхи должна прибавлять (и действительно делает это) в весе по килограмму. «Кстати, все финские коровы вообще имеют биометрический паспорт и навигатор», — неожиданно добавляет фермер. В дальнейшем он думает делать ставку именно на крупный рогатый скот.

«Переваривая» эту информацию, «забываем» в уже автомобильный навигатор следующую точку маршрута, чтобы отправиться в фермерский кооператив «Нисси». Хотя в названии организации говорится об объединении людей, речь все же идет о старинном родовом имении, на котором первая документированная смена поколений фермеров произошла в 1552 году! Сегодня за деятельность растениеводческой фермы площадью почти 400 гектаров отвечают отец и сын Нисси — 72-летний Ханн и 31-летний Лаури (на фото). Младший Нисси является владельцем этого хозяйства уже в девятнадцатом поколении. Для справки: средний возраст фермера в Финляндии — 50 лет. Однако финские статистики заметили, что в 2016 году фермеров до 35 и старше 65 лет в стране стало чуть больше.

«В Финляндии очень престижно быть фермером, это очень уважаемый человек, — рассказывает на правах старшего Ханн. — Потому что все понимают: он отвечает за продовольственную безопасность страны. Быть финским фермером не только престижно, но и выгодно». В правдоподобности этого довода убеждаешься, побывав в гостях у семейства Нисси — в типичном фермерском финском доме из дорогого клееного бруса, выстроенном по современным технологиям. Жилье буквально напичкано энергосберегающей техникой.

Закончив демонстрацию скромного фермерского быта, Лаури объясняет суть своей кооперации. Дело в том, что если большинство финских семейных ферм производят продукцию сами, то для ее реализации они предпочитают объединяться в сбытовые кооперативы. Взять хотя бы известный концерн Valio, который с самого своего появления был именно таким кооперативом, состоявшим всего из 17 ферм. Зато сегодня в этой компании около 13 тысяч хозяйств.

По соседству с Лаури, выращивающим на своих полях кормовое зерно, живет Юкки, который держит дойных коров, немного дальше — хозяйство Хелены, владелицы молокоперерабатывающего цеха. Все кооперируются и находят четвертого соседа-транспортника, который перевозит готовую продукцию до Valio. Все! Круг замкнулся, и все довольны. При этом каждый знает, кто и что произвел. Поэтому и в качестве продукции заинтересованы все, и каждый готов за него отвечать: появление «слабого звена» в этой цепочке тут же ударит по всему кооперативу.



Владельцы семейной фермы «Нисси» — отец и сын. Компания, которая берет свое начало в 1552 году, сегодня превратилась в сбытовой кооператив, работающий с Valio.

## СВОЕ, РОДНОЕ, ДОРОГОЕ

На KoneAgria, крупнейшей выставке в Суоми, советник министра сельского и лесного хозяйства Финляндии по международным вопросам Маркус Шулман рассказывает, как после вступления страны в Евросоюз сельское хозяйство Финляндии переживало болезненные изменения, вызванные открытием

границ для более дешевого сельскохозяйственного сырья из других стран ЕС, а также различиями в регулировании. «Нам было очень трудно конкурировать с другими странами, где климат и условия производства гораздо благоприятнее, — вспоминает чиновник. — По этой причине продукты питания в странах ЕС по-прежнему в среднем на 15% дешевле, чем в Финляндии. Вставая на путь европейской интеграции, мы хорошо понимали, что нам придется столкнуться с жесткой конкуренцией на общеевропейском рынке сельскохозяйственной продукции. Вот тогда-то мы и приняли стратегию развития качества, стали очень щепетильно к нему относиться». С тех пор финны голосуют за качество своим кошельком. А также хотят знать, кто создал продукт, который они покупают, с какой он фермы, с какого поля или от какой коровы.

Справедливости ради стоит отметить, что рыночные цены в Финляндии покрывают лишь часть издержек по производству сельхозпродукции, которые, понятно, весьма высоки в северных условиях. Поддержка предусмотрена рядом соответствующих госпрограмм, давно утвержденных ЕС и действующих до 2020 года. Вспомогательные средства и субсидии идут на стимулирование производителей продуктов, поддержку жизнеспособности сельских районов во всех частях страны, а также поддержание приемлемых потребительских цен на сельхозпродукцию.

Как признают все фермеры, с которыми удалось встретиться, если бы не эта помощь — они бы просто не выжили. Особенно на волне введенного в 2014 году Россией продовольственного эмбарго, которое стало причиной потерь финскими фермерами, по оценкам местным экспертам, примерно 400 млн евро. Правда, ЕС тогда решил предоставить финским сельскохозяйственникам в качестве компенсации за отрицательные последствия запрета поставок в Россию их готовой продукции помощь (в размере 9 млн евро).

Так или иначе, сейчас все финские фермеры ежегодно получают на один гектар 500 евро. Европоддержка распространяется на любые уголья — посевные, кормовые, пастбища. По словам Маркуса Шульмана, лично ему такая помощь помогает «оставаться в деле». Выясняется, что и он не чужд работе на земле — и в свободное от работы в министерстве время фермерствует. На двоих с супругой у них 75 гектаров пашенных земель. Правда, уточняет чиновник, основным источником семейного дохода все-таки являются не зерновые, а госслужба. Услышав, однако, что его господдержка на порядок больше, чем в среднем в России (по данным наших экспертов, этот показатель в 2016 году составлял около 300 рублей на гектар, или примерно 50 евро) Маркус понимает, что финнам можно позавидовать. Тем более что фермеров Суоми поддерживает не только Евросоюз, но также правительство страны, которое, в частности, дает отдельные субсидии за соблюдение экологических требований: чем больше места фермер отводит одному животному, тем выше сумма финансовой поддержки. Плюс «северные», за которые также доплачивают в Финляндии.

Кроме того, государство и муниципалитеты разработали для фермеров различные программы помощи, прежде всего связанные с покупкой земли. Земель сельскохозяйственного назначения у муниципалитетов, конечно, не много, но она все же есть, и когда будущий фермер ее покупает, размер рыночной процентной ставки по кредитам колеблется от 2 до 4% годовых. (Между прочим, российские сельхозтоваропроизводители, в том числе фермеры, приблизились к этому показателю только недавно, когда было введено 5-процентное льготное кредитование). С государственной поддержкой процентная ставка у финских фермеров составляет и вовсе 1%. При осуществлении



**Фермер Юха Вялима уже сейчас приучает к труду двенадцатилетнего сына, чтобы когда-нибудь передать ему свои 180 га земли и свиноферму.**

инвестиций фермер получает льготный кредит в размере 60% от суммы проекта под 1% годовых, 25% от размера инвестиций субсидирует государство, оставшиеся 15% фермер должен внести из собственных средств.

Плюс ко всему финские власти всех уровней стараются сделать так, чтобы фермеры развивались, а потому предоставляют им дополнительные бесплатные программы по обучению, в том числе для получения среднего специального образования.

Особую роль в финском хозяйстве играет национальная программа «Агротехнологии из Финляндии», объединяющая ведущие инновационные финские компании, работающие в области сельскохозяйственной и лесохозяйственной техники и животноводческих решений. Программа управляется организацией по продвижению торговли и инвестиций «Финпро», имеющей представительства более чем в 40 странах мира. Как рассказала директор программы «Агротехнологии из Финляндии» Элина Пушкаржевич, в соответствии со своей миссией «Финпро» помогает финским аграриям находить новые рынки и наращивать объемы экспорта своей продукции. Увеличение экспорта продуктов питания — одна из главных целей для Финляндии во внешней торговле. Впрочем, нынешние показатели и без того весьма неплохие. К примеру, объем финского экспорта продовольствия и сельхозпродукции в 2016 году составил 1,46 млрд евро. Страны — члены Евросоюза уже потребляют более 70% финских мяса птицы и свинины.

В качестве основных рынков роста финны выбрали Скандинавию, Германию, Китай, Южную Корею и Японию. А с 2016 года к ним добавились США и Ближний Восток. В «Финпро» до сих пор надеются, что когда-нибудь в этот список вернется и Россия, которая до 2014 года была для Финляндии главным экспортным рынком продовольствия с общей долей более 25%.

БЖ 15

# РАЗДЕЛИТЬ И УМНОЖИТЬ

## ГЛАВНЫЕ ТРЕНДЫ ФРАНЧАЙЗИНГА В РОССИИ

За прошедшие 10 лет рынок франчайзинга вырос почти в пять раз. И эксперты считают, что это не предел: к концу 2025 года количество франчайзинговых компаний увеличится вдесятеро. Возможно ли это? И что дает основание делать такие прогнозы?

Сегодня на российском рынке представлено около 1700 концепций (брендов) франшиз, а число франчайзинговых точек превышает 50 тысяч. Для сравнения: в 2007 году франчайзеров было всего 300, а количество объектов, открытых по франшизе, — всего 9,5 тысячи. Темпы роста российского рынка, конечно, впечатляют. Впрочем, если посмотреть на США, мирового лидера по числу рабочих мест, созданных на франчайзинговых предприятиях, и количеству компаний, работающих по модели франчайзинга, мы увидим, что нам есть к чему стремиться: в этой стране франчайзинговых концепций в два раза больше, чем в России, — 3800.



### ДАРЬЯ ГОРЯКИНА

заместитель генерального  
директора по коммерции  
«Лабораторной службы  
Хеликс»

В мире свыше 40% всех продаж производится по системе франчайзинга. Эта модель успешно используется в 80 странах, где компании, продающие франшизу, создают от 5 до 15% валового национального продукта. И эти данные говорят о том, что, несмотря на активное развитие и ежегодный рост рынка франчайзинга в России на 10–15%, у него есть большой потенциал для того, чтобы умножить свои показатели.

Конечно, с 2007 по 2017 год поменялось многое: с точки зрения отношения управленцев к франчайзингу, разнообразия концепций и форматов, наиболее востребованных сфер, взаимодействия франчайзи и франчайзеров, юридической составляющей бизнеса и многого другого. Появились опытные игроки: в 2007 году они только начинали развивать свой бизнес по модели франчайзинга, а сегодня превратились в крупные розничные сети.

### БИЗНЕС В КУРСЕ

За прошедшие годы выросла осведомленность большинства собственников о тонкостях франчайзинговой модели. По статистике НАФИ на 2017 год, более половины опрошенных предпринимателей (53%) имеют общее представление о франчайзинге и что-то о нем слышали. Еще четверть опрошенных (26%) хорошо знают, что такое франчайзинг. Две трети информированных о франчайзинге руководителей (65%) смогли верно охарактеризовать суть ведения бизнеса по данной схеме. Как показывает исследование, лучше всего в этом бизнесе разбираются предприниматели, занятые в оптовой и розничной торговле, а также в сфере операций с недвижимостью или строительством.

Почти половина представителей бизнеса (45%), осведомленных о франчайзинге, считают, что в России сегодня франшиза выгодна для предпринимателей. Основным преимуществом такого бизнеса была названа возможность работать от имени известного бренда и по отработанной бизнес-модели (об этом сказал каждый третий предприниматель). К числу самых

серьезных недостатков относится наличие большого числа ограничений со стороны правообладателя, а также высокая стоимость франшиз.

## ПРЕДЛОЖЕНИЙ — БОЛЬШЕ

Число концепций, предлагаемых на рынке, выросло в 5,5 раза за последние десять лет. Безусловно, это позитивная тенденция, однако на фоне таких изменений значительно увеличилось число «псевдофраншиз». Речь идет о компаниях, которые, не имея собственных точек или располагая всего одной-двумя, предлагают купить у них франшизу. Здесь очень важен тщательный выбор партнера со стороны франчайзи. Чтобы не оказаться обманутым недобросовестным партнером, лучше лично убедиться в достоверности всего, что озвучивает франчайзер: приехать в головной офис компании, пообщаться с сотрудниками, которые будут заниматься сопровождением вашего бизнеса, поговорить с действующими франчайзи, посетить существующие точки и производственные площадки компании. Такой визит даст четкое понимание реального состояния дел франчайзера, что гораздо ценнее и практичнее всех красивых презентаций и телефонных фраз. Если компания только начинает свой бизнес, то нужно относиться к этому с особой осторожностью, потому что франшиза — это по сути калька с успешной модели бизнеса, а успешной она может стать, только доказав свою эффективность как минимум на 50–100 точках.

## НОВЫЕ УСЛУГИ

Раньше модель франчайзинга предлагалась лишь для развития розничного бизнеса и прежде всего была востребована в сфере общепита. Однако сегодня мы видим новую тенденцию: рост числа B2B-предложений в сфере аутстаффинга персонала, сертификации, юридических и бухгалтерских услуг. В этих областях сегодня также можно увидеть довольно много системных предложений по франчайзингу.

Это связано с тем, что большие инвестиции сегодня довольно проблематичны для малого предпринимательства. И если во франшизах, связанных с товарами, они нужны (их надо закупать), то услуги не требуют серьезных инвестиций. В сфере услуг франчайзи начинает зарабатывать, не инвестируя в саму услугу: он получает свою долю с выручки по факту оказания услуги, и ему не нужно замораживать деньги в товаре, чтобы ждать, когда он будет продан.

Особенно быстро растет востребованность франшиз в медицине. Это происходит не только потому, что сфера медицинских услуг становится более популярной, но и потому, что в целом это рынок является кризисоустойчивым. В отличие от многих других сфер, медицинская отрасль продолжает демонстрировать рост в непростые экономические времена. Сегодня этот рынок растет в среднем на 15–20% ежегодно. Кроме того, он низко консолидирован, поэтому для обеспечения клиентского потока недостаточно просто качественного оказания услуг: нужно отстраиваться от конкурентов узнаваемым брендом и понятной бизнес-моделью — что займет много времени в случае построения с нуля. А под брендом компании с именем и проверенной бизнес-моделью добиться успеха будет гораздо проще.

Есть интересная статистика: около 50% частных клиник, открывшихся под своим брендом, закрываются в первый год. А если говорить о предприятиях, работающих по системе франчайзинга, то 90% из них выживают и остаются на рынке и через 5 лет.

Эту тенденцию подтверждают и профессиональные рейтинги. Например, в 2017 году в Топ-10 российских франшиз по версии портала «Бибосс» вошли три компании, представляющие сферу частной лабораторной диагностики («Хеликс», «ИНВИТРО» и CMD). Франшиза «Хеликс» два года подряд, в 2016-м и 2017-м, занимает первое место в рейтинге самых выгодных франшиз России по версии журнала Forbes. В прошлом году в этот рейтинг вошла лаборатория «ИНВИТРО», а в этом году — CMD. Все это в очередной раз подтверждает востребованность медицинских франшиз в России.

## ФРАНШИЗЫ ДОСТУПНЕЕ

В последние годы мы видим замедление роста дорогих франшиз. Если раньше довольно популярны были те, чья стоимость начиналась с 5 млн рублей, то сегодня самая востребованная франшиза — в диапазоне стартовых вложений от 400 тыс. рублей и до 4 млн. Кризис в данном случае сыграл в пользу франчайзи, потому что сегодня все крупные компании-франчайзеры стараются диверсифицировать свои предложения, делая их более доступными с финансовой точки зрения.

К примеру, в медицинской сфере опустить нижнюю планку по инвестициям можно за счет вывода новых форматов, предлагающих меньше опций (формат процедурного кабинета без врачей), отдельного предложения для регионов, снижения паушального взноса для маленьких городов, удешевления отделочных материалов, а также упрощения концепции.

## ЗАЩИТА ИНВЕСТИЦИЙ

Франчайзинг стал способом не только открыть свой бизнес, но и выгодно инвестировать средства в стабильно растущий рынок. В частности, владельцы коммерческой недвижимости, потерявшие арендаторов, стали часто принимать решение самостоятельно начать бизнес в своем помещении. Это опять же связано с кризисом: высвобождением коммерческих помещений и удешевлением арендной ставки. Такая тенденция наметилась в 2014 году, когда многие компании, арендующие помещения на первых линиях, не выдержали высокой арендной платы, съехали в более дешевые локации или вообще разорились. На рынке аренды предложение превысило спрос, поэтому арендодатели, которые были собственниками этих помещений, стали открывать в них свой бизнес, в том числе и по франшизе: для них это оказалось более выгодным решением, чем сдавать площади по низкой арендной ставке.

## КОРПОРАТИВНАЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Десять лет назад эта модель развития бизнеса была в новинку и для самих франчайзеров. Они ставили перед собой цель заработать деньги на продаже франшизы, повысить узнаваемость бренда, обеспечить наименее рискованный вход в новые регионы. Но сегодня их управленческое поведение сильно изменилось: франчайзеры рассматривают модель развития по франчайзингу как полноценный способ расширения своей розничной сети. Они стали вкладывать силы, время и деньги в масштабирование своего розничного бизнеса.

Вместе с этим появилась необходимость транслировать франчайзи-партнерам единые ценности бренда, принципы корпоративной культуры и стандарты обслуживания, чтобы восприятие бренда конечными потребителями было единообразным. Поэтому франчайзеры стали интегрировать младших партнеров

СОГЛАСНО ИССЛЕДОВАНИЮ НАФИ, САМАЯ ВЫСОКАЯ ДОЛЯ ЖЕЛАЮЩИХ ПРИМЕНЯТЬ СИСТЕМУ ФРАНЧАЙЗИНГА НАБЛЮДАЕТСЯ В СЕГМЕНТЕ КОМПАНИЙ, ОСНОВАННЫХ С 1991 ПО 2000 ГОДЫ (27%). СРЕДИ МОЛОДЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, СТАРТОВАВШИХ ПОСЛЕ 2001 ГОДА, ТАКИХ 21%, А СРЕДИ ОБРАЗОВАННЫХ ДО 1990 – ТОЛЬКО 3%. ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ, ВЫРАЗИВШИЕ ГОТОВНОСТЬ РАЗВИВАТЬСЯ ПО МОДЕЛИ ФРАНЧАЙЗИНГА, К ОСНОВНЫМ ЕГО ПРЕИМУЩЕСТВАМ ОТНЕСЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ ОСУЩЕСТВИТЬ ЭКСПАНСИЮ В РЕГИОНЫ И ПОЛУЧИТЬ БОЛЕЕ ВЫСОКИЙ ДОХОД ОТ БИЗНЕСА (ПО 7%). 6% УКАЗАЛИ НА ПОВЫШЕНИЕ УЗНАВАЕМОСТИ БРЕНДА КОМПАНИИ. ЕЩЕ 4% ОТМЕТИЛИ ШАНС БЫСТРО ВЫРАСТИ В КРУПНУЮ КОМПАНИЮ.



в свою корпоративную культуру и вводить их в периметр своей компании. Полученные знания, а также понимание бизнес-процессов головного офиса помогают франчайзи разобраться в специфике бизнеса и научиться эффективно выстраивать операционные модели собственных точек.

Такое изменение в управленческом поведении франчайзеров, с одной стороны, связано с тем, что 10 лет назад для них модель франчайзинга была не совсем понятна. Многие компании только пробовали себя на этом поприще, и тогда не имело особого смысла вкладывать силы в вовлеченность партнера в корпоративную культуру компании, так как результат не был ясен до конца. Во-вторых, франчайзеры поняли, что выбранная модель — это хороший вариант развивать свою розничную сеть с минимальными инвестициями, но при этом можно не только повысить узнаваемость бренда, но и нанести ему серьезный ущерб. Если франчайзи-партнер неправильно взаимодействует с конечными потребителями, не соблюдает стандарты обслуживания, не разделяет общих ценностей и иначе позиционирует бренд, это нанесет вред репутации старшего партнера. Поэтому такие процессы надо целенаправленно выстраивать и контролировать.

## УЧЕТ И КОНТРОЛЬ

С юридической точки зрения модель франчайзинга стала гораздо более регламентированной. Если раньше франчайзи передавались только стандарты оформления точки и обслуживания, то сейчас у крупных франчайзеров все детально прописано: как и что должен говорить продавец на точке, как здороваться, как вести себя с клиентом, какую отчетность представлять. Появились и хорошие возможности для контроля соблюдения этих стандартов: к примеру, собственное программное обеспечение или системы консолидированной отчетности, которые позволяют франчайзеру наблюдать за бизнесом младших партнеров.

Регистрацией договоров коммерческой концессии в Роспатенте, которая гарантирует в случае возникновения конфликтов юридическую защиту как одной, так и другой стороне, раньше практически никто не занимался. Хотя и сегодня лишь 5% франчайзеров регистрируют договоры должным образом, юридическая защищенность как франчайзеров, так и франчайзи существенно выросла по сравнению с 2007 годом. Все крупные и надежные компании в обязательном порядке регистрируют в Роспатенте договоры с франчайзи, где прописаны все нюансы взаимодействия.

## ЭКСПАНСИЯ В РЕГИОНЫ

Еще одна тенденция связана с ростом количества франчайзи в регионах, в том числе — в малых городах. Во-первых, модель франчайзинга стала ясна и доступна предпринимателям на местах, а во-вторых, она доказала свою эффективность в небольших городах. В результате благодаря франчайзингу многие товары и услуги известных брендов, которые ранее были представлены только в мегаполисах, стали доступны и жителям небольших населенных пунктов. Более того, именно франчайзинговые точки порой становятся проводником инноваций и новых технологий в регионы.

## «НЕПРИВЫЧНЫЕ» РЫНКИ

Потенциальные предприниматели стали проявлять интерес к покупке франшиз в таких областях, как сельское хозяйство, транспорт, коммунальные услуги, услуги связи и др. Отраслевой анализ НАФИ показал, что наибольшее количество желающих купить франшизу оказалось в сфере производства и распределения электроэнергии, газа и воды (50%), а также в лесном хозяйстве, охоте и рыболовстве (25%). Однако сами предприятия затрудняются назвать механизмы, по которым они могут начать развиваться в сфере франчайзинга. Например, в сельскохозяйственной сфере уровень осведомленности о том, что такое франчайзинг, один из самых низких: 33% предпринимателей вообще не знают данного термина. В отрасли обрабатывающего производства таких 18%. Примерно 36% компаний, работающих в сельском хозяйстве, не рассматривают возможность ведения бизнеса по такой модели. При этом каждый четвертый представитель отрасли (25%) считает франчайзинговую схему не очень успешной, 17% опасаются отсутствия спроса, и одинаковое число участников исследования (по 13%) указали на недостаток информации и сложную экономическую ситуацию. Но несмотря на то, что предприятия из нетипичных для франчайзинга отраслей пока не готовы работать по такой модели, сам факт наличия интереса к нему со стороны потенциальных франчайзи уже говорит о перспективах его развития в будущем.

Так что кратное увеличение числа франчайзинговых точек в России вполне реально. И, по прогнозам экспертов, именно эта модель ведения бизнеса может стать катализатором развития внутреннего рынка России. Уже к 2020 году ожидается умножение франчайзинговых концепций (до 2500), точек продаж (до 200 тысяч), а также рабочих мест (до 4 млн). Так что, по самым скромным подсчетам, вклад франчайзинга в ВВП страны к этому времени может составить до 500 млрд рублей.

# СЛАБОЕ МЕСТО

## ПОЧЕМУ САЙТЫ «НЕ РАБОТАЮТ»

**В**изитной карточкой компании в рунете является ее сайт. Заходя на вашу страницу, посетители практически сразу принимают решение: стоит ли прибегнуть к услугам и купить товар компании — или лучше «отложить спрос».

На решение потребителей влияют такие факторы, как удобство навигации по ресурсу, полнота представленной на нем информации, корректность отображения на мобильных устройствах, скорость загрузки и другие параметры, которые лежат в основе веб-стандартов.

Крупные компании для создания и поддержки своих сайтов в рабочем состоянии, как правило, выделяют солидные бюджеты. Представители малого и микробизнеса не могут позволить себе большие вливания в интернет-представительство. Их сайты создаются с помощью конструкторов или просто «на коленке». Однако и они способны приносить прибыль, если избежать ряда проблем, которыми обычно грешат сайты, а также иметь желание для устранения типичных ошибок.

### ИНФОРМАЦИЯ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

За рубежом государственными институтами и агентствами регулярно публикуется статистика и аналитика, отражающая опыт использования малыми компаниями инструментов онлайн-маркетинга. В России таких исследований не проводилось, поэтому в середине 2017 года наша команда решила своими силами выявить проблемы российских сайтов малого бизнеса.

На первом этапе мы вручную сделали выборку с помощью «Яндекс.Каталога» и «2ГИС», отобрав 5 060 сайтов малого бизнеса, созданных в разное время (в период с 2000 по 2017 год) на разных платформах, проанализировали их на соответствие веб-стандартам, а потом лично пообщались с владельцами веб-ресурсов.

Визуальный осмотр показал, что 63% веб-ресурсов не перестраиваются под популярные устройства, то есть являются неадаптивными; 5% до сих пор используют flash-элементы (устаревшая технология, которую блокирует большинство современных браузеров, поэтому посетитель вместо «живой картинке» видит на странице только серые квадраты); 44% не имеют форм связи и контактов на видном месте. Такие мелкие ошибки на сайте отпугивают посетителей, что, в свою очередь, сказывается на позициях сайта, эффективности рекламы и явно влияет на конечную конверсию.



**ИРИНА  
ЧЕРЕПАНОВА,**

директор  
по развитию продуктов  
uKit Group

### Для каких целей вы используете сайт?



Источник: uKit Group о сайтах малого бизнеса в России, апрель-июнь 2017

### КАК НЕ НАДЕЛАТЬ ДЕЛ

С каждым годом интернет-пользователей, предпочитающих совершать покупки с помощью гаджетов, становится все больше. Поэтому стоит регулярно проверять корректное отображение и работу вашего сайта на мобильных устройствах, особенно если вы вносили какие-либо изменения. Для того чтобы это сделать, достаточно нажать клавишу F12 в браузере Chrome, на открывшейся панели кликнуть по иконке мобильных устройств и выбрать конкретный гаджет и размер экрана для просмотра. Ваш сайт сразу предстанет таким, каким видят его пользователи.

Любой человек, заходя на сайт, ищет четко сформулированное предложение от компании, описание преимуществ товаров или услуг, способы оформления заказа и контактные данные (их лучше поместить на первом экране). Если у вас есть пункты выдачи заказа или офлайн-точка вроде шоурума – укажите их адрес (лучше со схемой проезда). А информацию об оплате и доставке стоит продублировать в каждой карточке товара.

Статистика показывает, что вес картинок составляет более половины от общего веса современных веб-страниц. Безусловно, посетители, и владельцы сайтов любят качественные изображения. Но они также любят сайты, которые «летают»: лишняя секунда ожидания загрузки снижает конверсию на 7%. Чтобы уменьшить вес картинок, воспользуйтесь специальными сервисами: их много, а большинство оптимизируют изображения без потери качества.

Вне зависимости от размера бизнеса типичные ошибки совершают все. Например, довольно долго неадаптивным был сайт одного из крупнейших российских операторов сотовой связи. А ресурс студии инфографики, обслуживающей телеканалы, до сих пор неадаптивен под мобильные устройства и все еще использует flash-технологии.

Не пугайтесь своих ошибок, стремитесь к переменам и исправляйте недочеты. Нужно всего лишь выполнить несколько простых советов — и ресурс станет заметно эффективнее.

БЖ 15



№3 (180) 2011

# АПЕЛЬСИНОВЫЙ РАЙ

Как построить не знающую границ бизнес-систему, которой не страшны ни конкуренты, ни энтропия.

**В** прошлом номере мы начали разговор<sup>1</sup> об особенностях и принципах создания самоорганизующихся бизнес-систем. В российских условиях это квазизатяжелая задача. Посложнее выращивания апельсина, на который — по своей структуре — весьма похожа обсуждаемая конструкция. Теперь посмотрим, как живет этот экзотический «фрукт» в зоне «рискованного земледелия».

Для начала напомним, из чего состоит наш «апельсин». В центре располагается мощное гравитационное ядро — развитое и устойчивое массовое производство, бесперебойно обеспечивающее систему необходимыми ресурсами. Причем, в отличие от саморазвивающихся элементов системы, «сердцевина» функционирует по законам авторитарного управления. Мало того, горизонт планирования ядра должен быть растянут не менее чем на 12–15 лет (а не на год–два, как это часто бывает в российских компаниях), чтобы обеспечить всей структуре возможности для развития.

На периферии располагается оболочка, обеспечивающая целостность самоорганизующейся системы, в виртуальном смысле не знающей границ и живущей по вирусному принципу. В прикладном смысле оболочка представляет собой совокупность финансовых, юридических и иных механизмов, сдерживающих объект от «расползания».

Наконец, между ядром и «кожурой» размещаются многочисленные кластеры или отдельные бизнесы — дольки «апельсина», которые, несмотря на разнонаправленность, объединены связующими нитями — единой ИТ-системой, общими политиками управления человеческим капиталом и (обязательно!) мощной идеологией.

При всей жесткости конструкции, самоорганизующиеся (или, как их еще называют, гармоничные) системы в действительности весьма гибки, что позволяет эффективно использовать человеческий гений (в буквальном смысле) не только на благо системы, но и — в равной степени — на благо каждому человеку. Последнее обстоятельство как раз и является ключевым условием бесконечного развития компании, разделяющей подобные принципы.

Что же, попробуем разобраться, как функционирует такая система и какие механизмы способствуют реализации отдельных бизнес-проектов, зреющих между ядром и оболочкой.

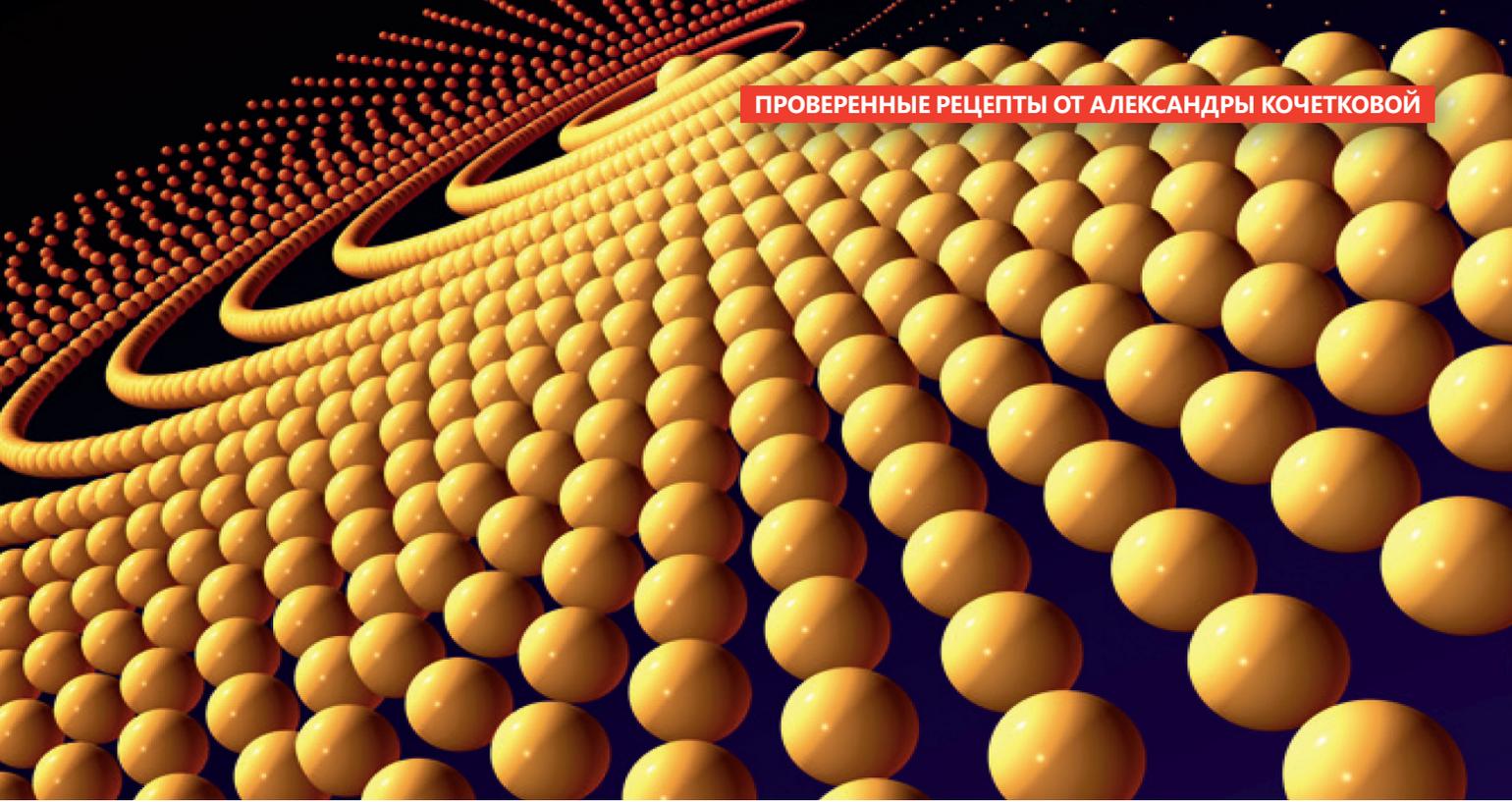
Основным интерфейсом, обеспечивающим взаимодействие между человеком, который инициирует внутри «апельсина» собственный проект, и системой в целом, является инвестиционный комитет. В него могут входить люди разнообразной профессиональной принадлежности, но прежде всего в этом органе должны быть представлены первое лицо и другие лидеры «ядра» (которое является потенциальным источником ресурсов для будущего внутреннего стартапа), а также руководители подразделений и другие сотрудники, хотя бы раз в жизни осуществлявшие инициативные проекты. Это довольно представительное собрание, а одновременно — аудитория, готовая выслушивать и изучать презентации авторов проектов, с тем чтобы



## АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

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

<sup>1</sup> См.: Кочеткова А. Принцип апельсина // Бизнес-журнал. 2011. № 2. — с. 72



убедиться в эффективности и реалистичности (или неэффективности и эфемерности) представляемых на рассмотрение бизнес-планов.

Главное здесь — избежать «семейственности» и патернализма в процессе рассмотрения перспективных стартапов. Правила подготовки и оценки бизнес-плана должны быть достаточно жесткими, причем автор обязан самостоятельно создать его от начала до конца.

Ведь красочные картины ожидаемого светлого будущего поначалу видны лишь самому инициатору проекта. И только он может знать, как именно должен быть устроен и функционировать проект, чтобы обеспечить реализацию задуманного. Вот почему помощь в расчетах допускается в минимальных объемах, а нередко и вовсе запрещена.

Мне известна одна динамично развивающаяся компания, в которой при появлении нового внутреннего стартапа его инициаторов за корпоративный счет отправляли на краткосрочные курсы проектного менеджмента и финансов. Или нанимали им репетиторов, чтобы люди научились «считать». Пусть они сделают это «кривенько и косенько». Это неважно. Зато — сами! В ходе презентации их поправят, укажут на ошибки, зададут массу вопросов, что позволит инициаторам проектов усовершенствовать свой план. И вот после третьей-четвертой итерации (если все готово, а опытные представители верхних эшелонов управления понимают, что зерно может прорасти) идеи дают зеленый свет. При этом многие риски, которые обычно сопровождают классические посевные проекты, запускаемые самостоятельно, а не в рамках подобной самоорганизующейся системы, в расчет зачастую не принимаются. Просто потому, что невидируются возможностями ресурсной базы, «ядра».

Инициатору проекта, как правило, выделяются необходимые средства. Однако это не дармовое финансирование, которое можно вольно «осваивать», а, скорее, инвестиции. Например, в форме внутреннего кредита с определенной процентной ставкой. Таким образом, принцип жесткой финансовой ответственности задается изначально. Впрочем, гипотетически система может разрешить стартаперу привлекать инвестиции со стороны и даже помогать ему в поиске источников финансирования — в случаях, когда уровень риска высок, а системе проще решить вопросы с кредиторами «на стороне», чем отвлекать ресурсы из собственных денежных потоков.

Что можно посоветовать управляющим, которые чувствуют себя готовыми к развитию системы по «принципу апельсина»? Начинать всегда следует с простых и понятных проектов. Автосервис, прачечная, столовая... И лишь обкатав подобные (пусть и совершенно неинновационные) стартапы — двигаться к более сложным, сопровождающимся передовыми разработками и масштабными инвестициями.

Инвестиционный комитет должен выступать в роли смыслового фильтра, поскольку заявки на получение инвестиций будут подавать не только целеустремленные и реалистичные люди, но и всякого рода изобретатели велосипедов и вечных двигателей, личности с внутренней склонностью к мошенничеству и страдающие манией величия (последние априори уверены: все, что приходит в их голову, является гениальным проектом).

Такого комитета чаще всего нет в обычных компаниях. Его наличие — прерогатива именно саморазвивающихся систем. Это своего рода внутренняя инвестиционная компания, которая функционирует по законам инвестиционного или венчурного фонда, но ни в коей

мере не подменяет собой деятельность финансового менеджмента, выполняющего совершенно иные функции.

Другая важная деталь: управляющему самоорганизующейся системы с самого начала следует определить и зафиксировать правила изменения статуса инициаторов внутренних стартапов. Станут ли они партнерами нового бизнеса (что совпадает с американской моделью) — или будут участвовать в прибыли (английская модель)? Вопрос вовсе не праздный. После запуска проекта, одобренного инвестиционным комитетом, в числе приоритетных задач управляющего окажется

**Оказавшись «на свободе», вчерашний стартапер поймет: бизнес — довольно муторное дело, на 90% состоящее из рутинных операций, требующих скорее рационального, чем креативного мышления**

еще и удержание людей, значимость которых начнет быстро возрастать. Запустив однажды такой «термоядерный синтез», руководителю саморазвивающейся системы придется научиться держать «реакцию» под контролем. Ведь люди, стоящие во главе экзотических стартапов, начнут быстро развиваться. Сохранить их в сфере притяжения «ядра» порой не способны ни «гравитация» (включая идеологию, харизму лидера и искреннюю любовь самих стартаперов к материнской компании), ни «кожура», представленная финансовыми, юридическими, информационно-технологическими и иными инструментами. Когда-нибудь состоявшиеся авторы проектов захотят сделать что-то совсем свое. По крайней мере мысль «У меня получилось, всем большое спасибо за поддержку, но теперь я хочу действовать сам» появится непременно. И за этими симптомами необходимо внимательно наблюдать.

Как действовать, если подобные мысли стали материализовываться? Диапазон управленческих решений в подобной ситуации весьма обширен. Вспомним о тоталитарных религиозных сектах (чаще всего развивающихся как раз по образу и подобию самоорганизующихся систем). Зачастую они ведут себя весьма агрессивно. Выйти из системы нельзя: она либо уничтожает человека, либо блокирует его дальнейшие действия.

Разведка (еще один пример самоорганизующейся системы) занимает более нейтральную позицию. Здесь вполне могут отпустить человека. Особенно если у него не было доступа к секретным сведениям, а тайны, касающиеся функционирования организации, ему неизвестны.

Наконец, существуют свободные системы (к ним может относиться и бизнес), двери которых в окру-

жающий мир не заперты, а лишь прикрыты. Но не опасно ли выдавать «выездную визу» тем, кто хочет соскочить с орбиты? Как правило, руководители самоорганизующихся систем хорошо понимают: как бы глубоко ни забрался «апельсиновый вирус» в человека, самостоятельно построить такую же (в том числе конкурирующую) саморазвивающуюся систему он не сможет. Ну а потеря одного или нескольких стартапов — не столь существенная проблема. Особенно если система способна продуцировать их в необходимом количестве.

Почему выходцы из самоорганизующихся систем чаще всего не в состоянии повторить конструкцию «апельсина»? Да потому, что эта система в высшей степени искусственна. Она не рождается сама. Ни при каких условиях. Да, «улетевший спутник» наверняка будет иметь в виду эту модель, пытаясь развивать собственный бизнес. Возможно, будут даже предприняты попытки прорастить семена, унаследовавшие ген самоорганизации. Но в результате (такой исход я могу прогнозировать почти со стопроцентной вероятностью) возникнет простая авторитарная система со всеми сопутствующими атрибутами и этапами (начиная с продолжительного периода формирования лидера).

Наконец, не следует забывать, что такой лидер (вчерашний стартапер) довольно быстро поймет: бизнес — это муторное дело, на 90% состоящее из рутинных операций, которые требуют скорее рационального, чем креативного мышления. А значит, в лице ушедшего стартапера (то есть не бизнесмена по сути) система вряд ли обретет конкурента. Он не опасен. Более того, если удастся построить и сохранить правильные и дружественные отношения с такими людьми, то, отпуская их из системы, легко умножить число союзников.

В итоге вокруг самоорганизующейся компании начнет формироваться позитивно настроенная к ней среда. Так почему бы не помочь пустившимся в самостоятельное плавание расти? Причем не только в областях, которые не интересуют систему, но даже в «своих» секторах? Можно ведь создавать альянсы, усиливать внешние по отношению к «апельсину» компании за счет своих ресурсов, возможно — со временем выкупать доли в их бизнесе. Проще говоря, нет никакого смысла бороться с такими предприятиями, поскольку куда выгоднее «возглавить процесс».

Если система работает как мощный бизнес-инкубатор, можно не только торговать создаваемыми бизнесами, но и приобретать их в дальнейшем, теперь уже в роли стратегического инвестора. Попутно мощь системы и ее влияние в социуме только возрастут, а люди будут стремиться работать в ее пределах — или же приблизиться к столь полезному «центру силы».

Старый тезис о том, что, раздавая власть, мы одновременно умножаем ее, в данном случае более чем актуален. К тому же система изначально защищена благодаря своим жестким принципам контроля, системам обеспечения порядка и безопасности. Здесь речь не идет о наивном либерализме или вульгарной демократии, нацепившей розовые очки. Просто самоорганизующаяся система базируется на гибких, но жестко структурированных механизмах. И в этом ее сила.

Безусловно, принцип существования подобных организаций перекликается с идеями о «прозрачном мире». Очевидно, что саморазвивающиеся системы легко выходят за рамки государств. Более того, они автономны от межгосударственных отношений. Таким образом, наращивая огромный потенциал влияния и капитала, подобные структуры могут позволить себе жить вне политических пертурбаций. Своей жизнью. Жизнью вирусоподобных колоний, управляемых из единого центра.

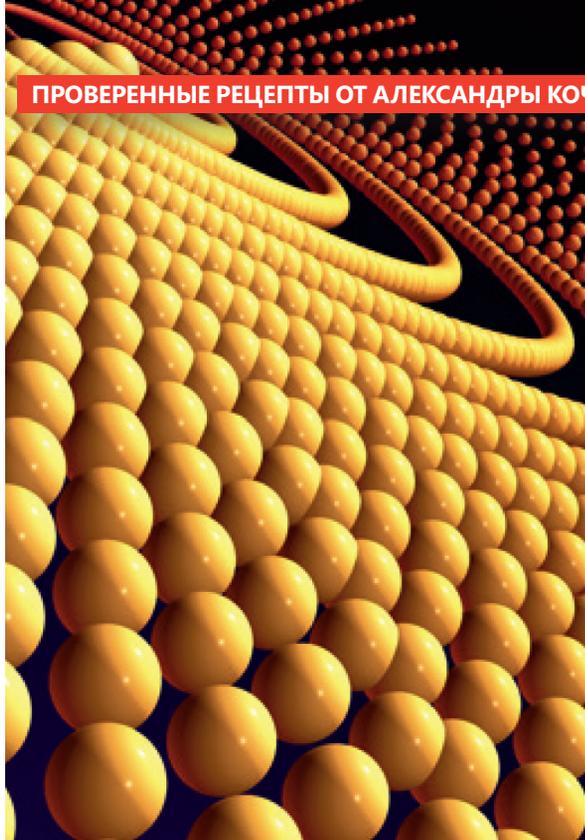
Понятно, что отношения с политическим и административным ресурсом у такой системы в какой-то момент могут испортиться. Но это говорит лишь о необходимости уделять вопросам мониторинга окружающей среды и гармонизации внешних связей системы с миром постоянное внимание. Необходимости как для лидера, так и для его окружения. В противном случае компания может быть уничтожена как опасный для политического режима элемент: «вирус» будет подавлен мощным выплеском антител.

Самоорганизующаяся система — опасный соперник для соседей по рынку и весьма подозрительный объект с точки зрения государств. Безопасна она только для самой себя. Конкуренты не в силах уничтожить ее (если «центру» удается поддерживать целостность структуры). Находясь под защитой финансовой мощи ядра, динамичные стартапы способны проникать в самое незаметное и, казалось бы, не приспособленное для освоения пространство, находить и занимать маленькие трещинки в скалах, удерживаться на голых камнях.

Нужно заметить, что подобные свойства самоорганизующейся системы отчасти нарушают принципы свободной конкуренции. Ведь таким образом компания действительно никого не пускает на свою территорию! Особенно если она научилась дружить со своими аффилированными отпрысками. Вот почему для мира и конкурентов такая структура представляет заметную угрозу. И в некоторых странах власти за этим следят. Скажем, в США за создание подобных систем, которые именовались трестами (от слова «траст», «доверительное управление») лишили свободы на 30–40 лет.

Врагов будет много. И лидер самоорганизующейся компании должен отдавать себе в этом отчет, с самого начала (и навсегда) определив политику отношений с внешней средой. Либо такая система позиционируется как «чистая» экономическая структура, институционально вписывающаяся в условия действующего в стране режима, — либо декларирует экономическую автономию, никуда не вписывается, а, напротив, уезжает на какие-нибудь острова вместе с офисом, дисперсным капиталом и сотней юридических лиц. Я знаю людей, которые таким образом «содержат» по 200–400 «лавок».

На первый взгляд может показаться, что политика диверсификации крупных российских холдингов, таких как «Газпром», ОАО «РЖД» или «Транснефть», — не что иное, как попытки создания саморазвивающихся систем. Но это не так. В действительности на примере подобных компаний мы наблюдаем обычную диверсификацию, процесс вторжения в другие сектора.



Чаще всего в мегакомпаниях этого класса генерация проектов внутри системы и соответствующее развитие людей не предусмотрены. А если внимательно приглядеться к «начинке», выяснится: с точки зрения используемой модели организационного поведения это обычные авторитарные системы, которые всегда будут проигрывать саморазвивающимся, постоянно упуская мелкие и средние, а самое главное — перспективные проекты, которые могли бы создавать свои же люди. Но — не создают, поскольку для этого нет никаких условий. А побеждать будут компании, которые сумели

**Люди, стоящие во главе «внутренних» стартапов, начинают быстро развиваться. Сохранить их в сфере притяжения «ядра» порой не способны ни идеология, ни любовь к материнской компании**

воспользоваться таким ресурсом, как беспределность человеческого гения. Ведь практически каждый человек может придумать неожиданный проект и найти точку зарабатывания денег там, где ее никто не видит.

Компании, базирующиеся на человеческом гении (я не люблю затасканного слова «талант», давайте лучше говорить о гениальности практически любого человека, которому дадут возможность ее проявить), будут побеждать. Но, завершая анализ обсуждаемой модели, я бы хотела — в стилистике рондо — вернуться



к существенному условию: речь идет о людях, обладающих действительно высоким уровнем развития, а не об «экспериментаторах» или «Кулибиных». Все проекты в обязательном порядке должны серьезно оцениваться с точки зрения смысла, инвестиций, возврата капитала и других параметров. Самоорганизующаяся система имеет дело не с записями «на коленке», а исключительно с разработками и внятыми бизнес-планами.

Периодически слушатели Академии народного хозяйства жалуются на то, что руководство принимает их идеи «холодно» или вообще не считает нужным высказываться. А многие обижаются, когда я объясняю:

**Запуск стартапов, формирующихся вокруг ядра компании, следует начинать с простых и понятных проектов: автосервис, прачечная, столовая. И лишь после «обкатки» можно приниматься за инновации**

«Дорогие мои! Для руководства идеи — бессмысленны. У руководства подобных идей уже на три мешка. Вы же не приходите с четкими схемами и проектами, гарантирующими возврат инвестиций в строго определенное время, а также не декларируете, чем лично вы готовы рисковать!»

Однако прежде чем мечтать о продаже яиц такого рода, нужно построить или найти «птицефабрику». На любой базе и в какой угодно отрасли. Но очевидно, что для этого необходимы механизмы и мощности. К сожалению, у большинства российских компаний их недостаточно. И обратиться тоже некуда.

Сегодня много пишут о бизнес-ангелах и фондах прямых инвестиций. Но согласитесь: всем нужны гарантии.

Даже бизнес-ангелам. «Чистого венчура», основанного исключительно на вере в светлое будущее, в природе не бывает. В противном случае деятельность бизнес-ангела, в задачи которого входит запуск нормального механизма возврата капитала (чтобы затем помочь другим бизнесменам), ограничится одной итерацией. Причем неудачной. Между тем оснований для складывания партнерских отношений со стороны «просителей» обнаруживается немного. Думаю, корни этой проблемы следует искать в парадигме общества потребления. Мы не привыкли производить. Только — брать.

Есть и другая сложность, коррелирующая с системой потребления и препятствующая подключению к рисковому проекту необходимых ресурсов. В России плохо развит социальный брокеринг, а использование связей происходит на крайне низком уровне. А ведь с помощью связей многое можно было бы сделать вообще без денег! Но у нас, увы, практически нет людей, которые регулярно пролистывают записную книжку и поддерживают обширные связи с теми, в ком нет необходимости в настоящее время. Мало кто в нашей стране отслеживает судьбу однокашников и коллег, по крайней мере на таком системном уровне, как это принято в США или в азиатских странах, где просто положено поддерживать определенные отношения, сформировавшиеся в университетах и колледжах. Напрасно. Подобные братства являются своего рода зародышами самоорганизующейся системы. Но у нас это не работает. Может быть, потому, что это тоже требует приложения некоторых усилий?

В течение многих лет наблюдая за выпускниками нашего вуза, я вынуждена констатировать: они не «прорастают» проектами, по крайней мере на уровне собственников (коллеги по цеху иногда все-таки помогают друг другу в решении профессиональных проблем). Почему это происходит? Виноват индивидуализм? Нет. Причина кроется скорее в упомянутой парадигме потребления. Мы не хотим рисковать больше другого. Мы не умеем быть благодарными за оказанную услугу. Мы ленимся поздравлять «своих» со всеми праздниками. Мы не хотим помогать, а также не можем искренне признать состоятельность, успех, гений окружающих.

Мало того, когда мы видим довольно эффективные самообразования (например, еврейские или армянские кланы), нас это раздражает. Зато привлекают — самоорганизующиеся системы, построенные специально для класса «потребителей».

Кстати, можно утверждать, что вечная тема фондов взаимного кредитования, да и не менее вечная идея Мавроди «С каждого по рублю — для получения миллиона», — это тоже попытка игры на поле самоорганизующихся систем. Может показаться парадоксальным, но даже такой опыт вполне можно учитывать при создании обсуждавшихся структур. Разве что с совершенно иными интенциями! Используя ресурсы людей и их гений легитимным образом и для создания чего-то нового. При этом не только в стремлении построить собственную систему, но и — исходя из принципов высокого гуманизма, о которых всем нам полезно почаще вспоминать.

НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА

# ВНУТРЕННЯЯ КУХНЯ

Авторы книги «Создавая инновации» решили обобщить опыт крупных инновационных компаний и посмотреть, как им удается двигаться со скоростью стартапов.



Авторы: Натан Ферр, Джефф Даер, Клейтон М. Кристенсен  
Издательство «Эксмо»

Неопределенность — естественная среда для компаний, опережающих других в создании высокотехнологичных продуктов, при том что удерживать свое лидерство с каждым годом становится все сложнее. Во многом ситуация обостряется за счет подключения к этой гонке стран, в которых не так давно зародился капитализм. Китай, Бразилия, Индия, Россия и другие «догоняющие» являются источником прямой угрозы для укоренившихся лидеров рынка, ведь они способны предложить ему около 2,5 млрд новых предпринимателей.

Состояние неопределенности для компаний складывается из двух условий: неопределенного запроса со стороны потребителей (его еще только предстоит артикулировать), а также технологической неопределенности, ведь речь идет о принципиально новом продукте. Оно же диктует отказ от традиционного менеджмента в пользу новых управленческих практик.

В ситуации неопределенности бизнес-план всегда будет уступать эксперименту. Как выяснили исследователи, планирование при разработке нового продукта, скорее, не работает совсем. «В большинстве случаев, колдуя над данными, которые могли бы подтвердить ваши гипотезы или догадки, вы теряете время и ресурсы, при этом проблема неопределенности не решается», — заключают авторы. Другое дело, когда речь идет о серии экспериментов, каждый из которых способен проверить какой-либо из аспектов идеи, а заодно — позволить сделать шаг вперед. Именно таким образом американской компании Rent the Runway (аренда дизайнерской одежды) удалось построить свой высокорентабельный бизнес. Вместо того чтобы писать бизнес-план, основательницы компании тестировали свои идеи на потенциальных потребителях. А когда выяснили, что 5% опрошенных женщин готовы арендовать платье из высокопремиального сегмента без примерки и только по картинке, выгруженной на сайте, начали активно инвестировать в бизнес. Показателем дееспособности стартапа для

его сооснователей стало число женщин, которые пришли на вторую инаугурацию президента Обамы в платье от Rent the Runway. Таких было 85% от всех гостей женского пола.

В инновационных компаниях меняется суть работы руководителей, которые перестают быть начальниками в привычном смысле этого слова. Это скорее экспериментаторы, стремящиеся к четырем целям. Лидеры инновационных компаний должны научиться ставить перед сотрудниками «большие задачи» (находясь в поисках решения, сотрудники могут наткнуться на настоящую «золотую жилу»), формировать навыки инноваторов внутри компании, устранять любые проблемы, способные помешать переменам, а также сделать всю систему пригодной для проведения экспериментов. Нелишне построить очаги «глубокой компетенции», как это сделала AT&T, запустив пять «плавилен» (так их называют в компании); в каждую из них входит 40–50 межотраслевых экспертов, которые проверяют инсайты и прогоняют идеи, рожденные внутри компании.

Начальники нового поколения должны научиться спускаться с небес на землю — поближе к траншеям, где происходит разработка, как это делает, например, Марк Цукерберг, который около пяти часов в день проводит рядом с разрабатываемым продуктом. В свою очередь, сотрудники должны получать возможность отправляться в эмпирию. К примеру, в компании Intuit на свободные проекты сотрудников отводится 10% рабочего времени, в Google — 20%.

Создавая инновации, технологические компании опираются на два источника: собственных клиентов (поставщиков потенциального запроса), а также инсайты — идеи, рожденные внутри компании. «По-настоящему обрадовать покупателя, — заявляет Скотт Кук, основатель компании Intuit, — можно лишь неожиданным пониманием проблемы, не понятой остальными, а затем — превзойденными ожиданиями покупателя. До этого момента даже не стоит думать о бизнес-модели».

БЖ 15

# ПРИНЦИП ДО МИНОР



Когда-то Адам Адамович Смит<sup>1</sup> (16.06.1723–17.07.1790) написал, что деятельность множества независимых хозяйствующих субъектов на едином рынке приводит к результатам столь полезным и гармоничным, как если бы всех их направляла к доброй цели невидимая рука. С той поры совокупность экономических механизмов, не осознаваемых самими деятелями, но приводящих ко всеобщему благу, именуют невидимой рукой рынка.

Рыночный механизм примитивен, как и положено продукту, пережившему несколько тысячелетий без значительных изменений. Те, кто разумом и (или) осязательно находит лучшие способы удовлетворения желаний клиентов, переманивают их от конкурентов и преуспевают, а неумехи разоряются. Поскольку конкуренты есть всегда, рынок постоянно совершенствуется.

Увы, период идиллии для каждого конкретного представителя рынка, за редким исключением, не может быть долгим. Конечно, преуспевающий (хотя бы благодаря случайному и непродолжительному росту клиентуры) и быстрорастущий бизнес способен подавить конкурентов снижением цены, лишая их возможности выделять часть доходов на собственное совершенствование. Он также может вложить прирост дохода в усовершенствование оборудования — и еще увеличить

Рынок всегда поступает одним и тем же проверенным способом: убивает одни компании и дает право на жизнь другим. Чтобы выстоять в этом противоборстве, недостаточно борьбы за собственное выживание. Ведь в жизни все происходит «гармонично»: банкротство одних компаний всегда может рикошетом отразиться на бизнесе других.

отрыв от остальных. Однако Благая Весть от Матфея указывает: имущему добавится, а у неимущего отнимется и то, что имеется (глава 13, стих 12). Невидимая рука рано или поздно монополизирует рынок, а монополист лишается стимула к совершенствованию, тем более что в новом качестве воспрепятствовать появлению новых конкурентов можно и множеством иных — зачастую менее затратных — способов. Смит этого не заметил: в его времена техника развивалась слишком медленно, а экономия на издержках ограничивалась скромной производительностью труда большинства работников. Нынче же приходится сдерживать невидимую руку рынка видимыми — формально антирыночными — антимонопольными законами.

Но даже изобилие сравнительно мелких (и неспособных давить конкурентов массой) хозяйствующих субъектов далеко не гарантирует безоблачного процветания. Ведь невидимая рука рынка обычно бьет наотмашь. Те, кто отстал от конкурентов, далеко не всегда могут выявить свои ошибки, исправить их и, в свою очередь, кого-то опередить. Хотя бы потому, что вышеупомянутый «закон Матфея» зачастую превращает даже случайное краткосрочное отставание в неумолимую катастрофу. И неудачник разоряется.

Казалось бы, какое нам дело до чужих провалов? Да и само банкротство — не катастрофа: проигравшие учатся быстрее и



## АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

<sup>1</sup> По настоянию автора здесь и далее по тексту имена и отчества иностранных деятелей и исторических лиц приводятся в авторском, а не общепринятом написании.

лучше победителей. Известно множество предпринимателей, разорвавшихся не однажды, но в конце концов нашедших путь преуспевания: например, Трамп, до того как стать президентом, трижды уходил под крышу американского закона о защите должника от кредиторов на время переговоров о реструктуризации бизнеса.

Однако рынок — это не только производители, но и потребители. Более того, каждый производитель — еще и потребитель ресурсов, необходимых ему и в производственном процессе, и в монетизации бизнеса (все товарные потоки сопровождаются встречными денежными). Причем связи производителей с потребителями чаще всего долгосрочные: сколько времени тратит модница на объяснение портнихе своих предпочтений, а типография — на отладку офсетной машины с конкретным сортом бумаги? Банкротство же зачастую приходится признать задолго до того, как производителя товаров и (или) услуг покинут все его постоянные клиенты. Что тогда делать оставшейся клиентуре?

## ДВИЖЕНИЕ ТЕЛ

В Российской Федерации несколько сот коммерческих банков разного размера. Специалисты спорят, много это или мало. Для Смита — достаточно: он рассматривал в качестве примеров небольшие городки, где в каждой отрасли деятелей не больше. Но каждый раз, когда банк признаёт себя неспособным выплатить всем своим клиентам все числящееся на их счетах и (или) Центральный банк РФ указывает на объективные признаки такой неспособности, клиенты теряют собственные деньги. Причем люди со стороны заведомо не располагают сведениями, достаточными для оценки надежности банка, то есть лишены возможности разумно выбрать партнера сообразно заветам Смита. Приходится страховать риск. В РФ давно создано Агентство страхования вкладов, получающее обязательные отчисления едва ли не от всех банков. Но его ресурсов хватает на покрытие только потерь физических лиц — и то на довольно скромном уровне. Юридические лица не защищены даже так — и могут разориться вслед за банками. Их-то за что бьет невидимая рука рынка?

Один из отцов-основателей либеральной религии — веры в благотворность неограниченной свободы личности безо всякой оглядки на общество — Фридрих Августович фон Хайек (08.05.1899–23.03.1992) под впечатлением мирового валютного кризиса 1967–1973 годов написал книгу «Частные деньги» (1976; у нас издана в 1996-м). Там он доказывает пагубность государственной монополии на денежную эмиссию и предлагает разрешить всем желающим выпускать собственные денежные знаки, но сохранить запрет на копирование выпущенных другими (то есть защитить деньги на уровне товарных знаков или промышленных образцов). Тогда, мол, конкуренция оставит на рынке только тех эмитентов, кто сумеет выпускать (и при необходимости изымать) свою продукцию столь расчетливо, что цена некоторой известной корзины товаров/услуг, выраженная в данной валюте, будет приемлемо стабильна. Но что делать тем, кто использует для взаиморасчетов творение не столь благоразумного деньгопечатника? Правда, тут легче заметить признаки предстоящего краха. Но как только начнется массовый переход в другие валюты — курс изменится, и чем позже уйдет клиент, тем меньше будет спасенная им доля средств.

Кстати, деньги были «хайковскими» с момента появления металлических монет: пока ценность в них представлял сам металл, продукция всех монетных дворов ходила по всему свету (а сам выпуск монеты считался одним из важнейших признаков суверенитета: так, на первых известных монетах русской чеканки написано «Володимир на столе, а се его серебро» — «Владимир на престоле, а вот его серебро»). Но принимать монеты приходилось по весу с учетом состава: практически любой эмитент рано или поздно начинал подмешивать в сплав все больше малоценных металлов, дабы покрыть свои расходы. То есть по сути был «фальшивомонетчиком».

Современные технологии цифроналичного обращения позволяют осуществить утопию фон Хайека: сейчас с биткоином мирно сосуществует отпочковавшийся от него «этериум» — а на подходе несколько проектов, опирающихся на иные алгоритмы вычислений. Здесь вновь возникает вопрос: что делать тем, кто воспользуется неудачливыми криптовалютами?

Потери потребителей неизбежны еще и потому, что те заведомо способны оценить далеко не все факторы, влияющие на работу производителей. Клиент никак не может стать специалистом во всех сферах деятельности, где получает товары и (или) услуги. Как рядовому члену товарищества собственников жилья оценить саморекламные предложения управляющих компаний? Хватит ли у него сил и времени для содержательного соучастия в собрании членов ТСЖ? Может ли он точно проверять предъявляемые счета? Неважно даже, порождены ли завышенные издержки неграмотностью производителя или мошенничеством, — потребитель все равно в них не разберется.

**Трамп, который трижды переживал банкротство, — редкая птица. Обычно невидимая рука рынка бьет наотмашь. Тот, кто отстал от конкурентов, далеко не всегда способен выявить свои ошибки, исправить их и, в свою очередь, кого-то опередить**

Адепты невидимой руки рынка предлагают ориентироваться на независимых оценщиков или саморегулируемые организации производителей. Но оценщикам тоже нужно на что-то жить — поэтому их не так много, чтобы адекватно оценивать все отрасли и (или) всех деятелей в одной отрасли. А саморегулируемые организации легко попадают под влияние монополий или олигополий: например, как только Ассоциация российских банков покритиковала политику ЦБ РФ в отношении сравнительно малых банков, из нее вышли крупнейшие — и создали собственную группировку.

Эволюция в обществе — как и в природе — идет путем вымирания не только наименее приспособленных, но и всех, кто в чем-то от них зависит.

# «МАЛЫШАМ»

## ТУТ НЕ МЕСТО

После прошлогоднего падения сегмент кредитования показал восстановление по итогам первой половины 2017-го: объем кредитов, выданных банками малым и средним предприятиям, составил 2,9 трлн руб., что на 20% превысило результаты аналогичного периода прошлого года. Во многом такая динамика обусловлена активизацией крупных банков, которые нарастили долю на рынке с середины прошлого года (+11 п. п. с 01.07.2016 по 01.07.2017). Так, банки из Топ-30 по активам выдали на 46% больше кредитов, чем годом ранее. Кроме того, участники рынка отмечают оживление спроса со стороны предпринимателей: объем кредитных заявок МСБ, полученных респондентами, более чем в полтора раза превысил результаты первого полугодия 2016-го. В результате кредитный портфель МСБ продемонстрировал положительные годовые темпы прироста впервые с 2014 года, достигнув 4,8 трлн руб. (+3,7% по сравнению с 01.07.2016) (см. график 1). Динамика кредитного портфеля МСБ хуже, чем в розничном сегменте (+5,8% с 01.07.2016 по 01.07.2017), но гораздо позитивнее итогов кредитования крупного бизнеса (портфель сократился на 5,2% за аналогичный период).

В отраслевой структуре кредитов МСБ, выданных за первое полугодие 2017 года, по-прежнему преобладает торговля (46%, как и годом ранее). Самое сильное снижение доли выдачи пришлось на сферу операций с недвижимым имуществом — с 8% в первом полугодии 2016-го до 4% за тот же период 2017-го — на фоне снижения цен на рынке недвижимости. Доля обрабатывающих производств в совокупном объеме кредитов, выданных МСБ за шесть месяцев текущего года, сократилась на 1 п. п., до 13%, — в то время как доля строительства увеличилась на 1 п. п., до 8%. На прочие отрасли пришлось 29% выданных кредитов МСБ против 25% в первом полугодии 2016-го.

Благодаря крупным игрокам объемы выданных кредитов МСБ увеличились на 20%, что привело к росту совокупного портфеля до 4,7 трлн руб. По итогам года мы ожидаем дальнейшего восстановления рынка вследствие сезонного увеличения объема продаж в IV квартале, что приблизит объем кредитного портфеля МСБ к 5 трлн руб.

График 1. К середине 2017-го годовые темпы прироста кредитного портфеля МСБ перестали быть отрицательными



Источник: расчеты RAEX («Эксперт РА»), по данным Банка России

Таблица 1. Рэнкинг банков по объему кредитного портфеля МСБ на 01.07.2017

Место по объему кредитного портфеля МСБ на 01.07.2017	Место по объему кредитного портфеля МСБ на 01.07.2016	Наименование банка	№ лицензии	Остаток ссудной задолженности по кредитам, выданным МСБ, млн руб.		Темпы прироста кредитного портфеля МСБ (01.07.2016-01.07.2017), %	Рейтинг кредитоспособности RAEX (Эксперт РА) на 20.10.2017
				на 01.07.2017	на 01.07.2016		
1	1	ПАО Сбербанк	1481	1 192 251	958 542	24,4%	-
2	3	ВТБ 24 (ПАО)	1623	176 352	182 762	-3,5%	ruAA+
3	5	ПАО «Банк «Санкт-Петербург»	436	66 820	70 469	-5,2%	ruA-
4	6	ПАО «АК БАРС» БАНК	2590	61 585	63 593	-3,2%	-
5	10	ПАО «Промсвязьбанк»	3251	56 757	40 789	39,1%	ruA
6	7	Банк «Возрождение» (ПАО)	1439	54 763	61 064	-10,3%	ruA-
7	14	АО «Райффайзенбанк»	3292	39 636	34 771	14,0%	-
8	12	ПАО «БИНБАНК»	323	37 261	38 203	-2,5%	-
9	11	АКБ «Инвестторгбанк» (ПАО)	2763	36 763	39 104	-6,0%	-
10	-	ПАО «БАНК УРАЛСИБ»	2275	35 079	37 845	-7,3%	-
11	8	ТКБ БАНК ПАО	2210	33 499	48 830	-31,4%	ruA
12	15	КБ «Кубань Кредит» ООО	2518	33 433	33 769	-1,0%	-
13	13	ПАО Банк «ФК Открытие»	2209	30 746	34 825	-11,7%	-
14	16	ПАО КБ «Центр-инвест»	2225	29 673	32 115	-7,6%	-
15	19	АО «Банк Интеза»	2216	21 785	25 235	-13,7%	ruA
16	17	КБ «ЛОКО-Банк» (АО)	2707	19 748	28 423	-30,5%	-
17	23	ПАО «Банк ЗЕНИТ»	3255	17 899	16 461	8,7%	-
18	34	ПАО «РОСБАНК»	2272	14 390	13 654	5,4%	-
19	-	АКБ «РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ» (ПАО)	2312	13 310	3 664	263,3%	ruBBB-
20	22	ПАО «СКБ Приморья «Примсоцбанк»	2733	12 678	18 123	-30,0%	ruBBB+
21	26	ПАО «Запсибкомбанк»	918	11 331	11 620	-2,5%	ruBBB+
22	27	ПАО «ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК»	493	10 248	9 340	9,7%	ruA+
23	30	Банк «Левобережный» (ПАО)	1343	10 020	8 111	23,5%	ruBBB+
24	28	«СДМ-Банк» (ПАО)	1637	8 538	9 084	-6,0%	ruA
25	-	АКБ «Алмазэргиэнбанк» АО	2602	8 088	9 562	-15,4%	ruBB
26	31	ПАО «ЧЕЛИНДБАНК»	485	6 996	6 721	4,1%	ruAA-
27	33	АККСБ «КС БАНК» (ПАО)	1752	4 819	4 890	-1,5%	ruBB-
28	35	ПАО КБ «РусЮгбанк»	2093	4 677	4 364	7,2%	ruBBB
29	48	Банк «Первомайский» (ПАО)	518	3 876	1 451	167,1%	ruCCC
30	-	АКБ «Кранбанк» (ЗАО)	2271	3 441	3 809	-9,7%	-
31	36	ПАО «БАНК СГБ»	2816	3 161	4 036	-21,7%	ruBBB+
32	-	АО ЮниКредит Банк	1	3 148	2 940	7,1%	-
33	41	АКБ «Трансстройбанк» (АО)	2807	2 987	2 779	7,5%	ruB
34	43	АО «Нефтепромбанк»	2156	2 956	2 589	14,2%	-
35	45	АКБ «Ижкомбанк» (ПАО)	646	2 869	2 331	23,1%	ruB+
36	44	АО «Автоградбанк»	1455	2 761	2 535	8,9%	-
37	29	ПАО КБ «УБРИР»	429	2 383	3 965	-39,9%	-
38	-	ООО «Ханасский муниципальный банк»	1049	2 158	1 794	20,3%	ruBB
39	46	ПАО КБ «МПСБ»	752	2 120	2 069	2,5%	ruCCC
40	40	ООО КБ «СИНКО-БАНК»	2838	1 711	2 872	-40,4%	-
41	49	ОИКБ «Русь» (ООО)	704	953	1 537	-38,0%	-
42	54	АО «ПЕРВОУРАЛЬСКИЙ БАНК»	965	918	353	160,3%	ruBB-
43	-	Банк «Прайм Финанс» (АО)	2758	778	832	-6,4%	-
44	53	АКБ «АлтайБизнес-Банк» (АО)	2388	215	235	-8,4%	-

Источник: RAEX («Эксперт РА») по данным анкетирования банков

## ЛИДЕРЫ ТЯНУТ РЫНОК

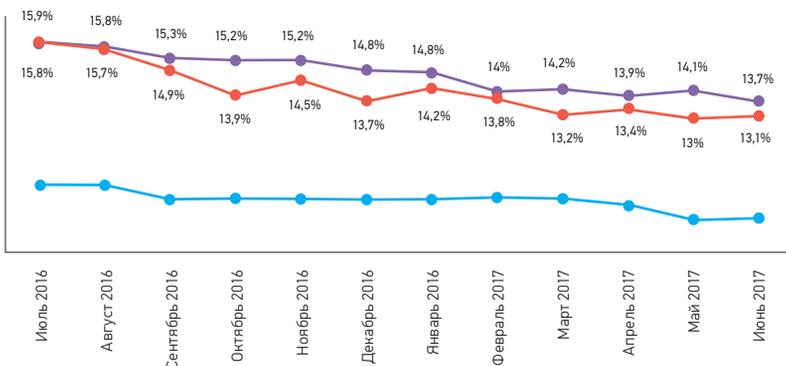
Крупные банки продолжают укреплять свои позиции на рынке МСБ, что привело к рекордному уровню концентрации сегмента за последние годы. Так, по итогам первого полугодия 2017 года доля банков из Топ-30 по активам в совокупной выдаче кредитов МСБ выросла до 65% (+12 п. п. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года), что оказалось максимальным уровнем с момента публикации официальной статистики Банка России.

Бессменным лидером рэнкингов по объему кредитного портфеля МСБ и выдачи остается Сбербанк, увеличивший портфель за период с 01.07.2016 по 01.07.2017 на 24%, а объем выдач кредитов МСБ в первом полугодии 2017-го — на 84%. В тройку крупнейших участников рэнкинга по объему кредитного портфеля МСБ также входят ВТБ 24 (ПАО) и ПАО «Банк «Санкт-Петербург», несмотря на отри-

цательные темпы прироста их портфелей (см. таблицу 1). Так, задолженность по кредитам МСБ у первого сократилась на 3,5% с 01.07.2016 по 01.07.2017, а у второго — на 5,2% за аналогичный период.

Из общего количества банков и банковских групп, принявших участие в исследовании, лишь 43% показали рост объема кредитного портфеля МСБ за рассматриваемый период, при этом нарастили выдачи 57% опрошенных респондентов. Наибольшие темпы прироста из Топ-30 по объему портфеля МСБ продемонстрировал АКБ «РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ» (+263,3%) (см. таблицу 1), что обусловлено эффектом низкой базы (на 01.07.2016 размер портфеля составлял 3,7 млрд руб.). В абсолютном выражении наибольший прирост портфеля показали ПАО Сбербанк (+233,7 млрд руб. за период с 01.07.2016 по 01.07.2017) и ПАО «Промсвязьбанк», увеличивший объем задолженности по кредитам МСБ почти на 16 млрд руб.

График 2. Стоимость долгосрочных кредитов МСБ снижается быстрее кредитов до года



Средневзвешенные процентные ставки по кредитам МСБ в рублях указанной срочности, выданных за соответствующий месяц (без учета ПАО Сбербанк)

- До 1 года, % годовых
- Свыше 1 года, % годовых
- Ключевая ставка Банка России, действующая на начало месяца

График 3. Разрыв в дефолтности портфелей у крупных и мелких банков резко вырос в первом полугодии 2017 года



- Доля просроченной задолженности в кредитном портфеле МСБ банков из Топ-30 по активам
- Доля просроченной задолженности в кредитном портфеле МСБ прочих банков

Источник: расчеты RAEX («Эксперт РА»), по данным Банка России

Необходимо отметить, что без учета лидера рынка совокупный портфель кредитов МСБ уменьшился на 2%, а объем выдач вырос всего на 14,3%. Конкуренция на рынке заметно снизилась, что привело к его рекордной концентрации на крупных игроках. Мелкие и средние банки вынуждены сокращать свое присутствие в сегменте по ряду причин, в том числе из-за роста показателей дефолтности до уровня, который превышает финансовые возможности собственников по абсорбции токсичных активов. В дальнейшем уровень конкуренции на рынке будет зависеть прежде всего от участия банков в госпрограммах по поддержке МСБ и внедрения новых технологий. Переломить негативную тенденцию портфелей банков вне Топ-30 по активам, помимо расширения «Программы 6,5» и развития Национальной гарантийной системы, поможет смягчение требований к резервированию кредитов МСБ и расширение доступа банков к участию в федеральных программах. Спрос заемщиков на финансовые ресурсы простиимулирует также создание единой базы информационной поддержки для субъектов МСП. На уровне отдельных банков росту объема выдач способствуют внедрение новых технологичных риск-менеджмента и повышение общего уровня диджитализации услуг (развитие онлайн-банкинга, смарт-кредитования), сокращающих время на рассмотрение заявок.

## СРОКИ УДЛИНЯЮТСЯ

Как и в предыдущие годы, в первой половине 2017-го в кредитном портфеле МСБ крупнейшую долю составляли «короткие» кредиты торговых предприятий для пополнения оборотных средств. Однако если раньше и банки, и заемщики избегали долгосрочных кредитов на инвестиционные цели, то с июля 2016 года по июнь 2017-го вследствие расширения программ льготного финансирования стоимость долгосрочных кредитов МСБ снижалась быстрее кредитов до года, что способствовало смягчению инвестиционного климата для малых и средних предприятий

(см. график 2). Так, за указанный период в среднем около 15% кредитов МСБ в месяц выдавалось на срок свыше трех лет, в то время как за аналогичный период прошлого года – только 11%. Стоит отметить, что объем кредитных заявок МСБ, полученных банками за шесть месяцев текущего года, в 1,8 раза превысил показатели первого полугодия 2016-го, при этом опережающими темпами росло число заявок от малого бизнеса. Кроме того, стабилизация экономической ситуации позволила увеличить горизонт планирования со стороны бизнеса. Банки, в свою очередь, следуя за потребностями рынка, стали увеличивать количество соответствующих продуктов в своей линейке.

## КАЧЕСТВЕННЫЕ РАЗЛИЧИЯ

Несмотря на опережающие темпы снижения доли просроченной задолженности, портфель МСБ по-прежнему характеризуется самым высоким уровнем дефолтности среди других сегментов кредитования. За период с 01.07.2016 по 01.07.2017 доля просроченной задолженности в совокупном кредитном портфеле МСБ снизилась на 2 п. п. и составила 13,2%. В абсолютном объеме просроченная задолженность в кредитах МСБ составила 636 млрд рублей, что на 10% меньше показателя на 01.07.2016.

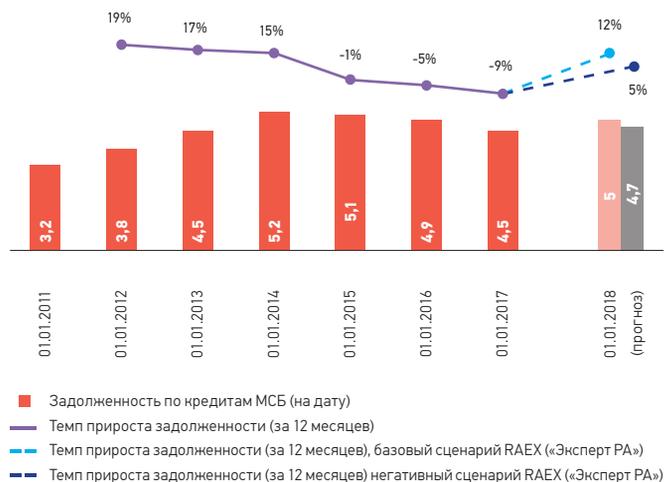
Розница по итогам первого полугодия 2017-го показала снижение просрочки — как в абсолютном, так и в относительном выражении. Так, за период с 01.07.2016 по 01.07.2017 объем просроченной задолженности по кредитам населению сократился на 3%, до 873 млрд рублей, и составил 7,8% портфеля. По кредитам крупному бизнесу величина просроченной задолженности за тот же период снизилась на 6%, до 1,3 трлн рублей; доля просрочки стабилизировалась на уровне 5,3%. Такой низкий уровень просрочки в сегменте кредитования крупного бизнеса во многом обусловлен сокрытием проблемной задолженности в реструктуризациях, в частности в пролонгациях. Как правило, банки охотнее пролонгируют кредиты крупных предприятий, нежели МСБ, из-за сильных переговорных позиций крупного бизнеса и нежелания создавать резервы по большим ссудам, тем самым искусственно снижая дополнительное давление на капитал.

Невысокое качество кредитного портфеля МСБ характерно в основном для небольших банков (см. график 3): доля просроченной задолженности в портфеле банков вне Топ-30 на 01.07.2017 составила 19,9% (+3,7 п. п. с 01.07.2016 по 01.07.2017). При этом игрокам из Топ-30 по активам за тот же период удалось снизить уровень дефолтности на 4,7 п. п., до 9,6%. Разрыв между долями просрочки в кредитных портфелях крупных участников и прочих банков, вероятнее всего, до конца года сохранится. В условиях активизации крупнейших банков качественные заемщики будут делать выбор в их пользу, поскольку первые смогут предложить более низкие ставки и выгодные условия.

## ПОЗИТИВНЫЙ НАСТРОЙ

До конца 2017 года основными ограничителями развития рынка МСБ останутся невысокое качество кредитного портфеля МСБ и снижение конкуренции в данном сегменте. Как и ранее, дальнейшая динамика рынка будет во многом зависеть от политики государства. Позитивное влияние могут оказать меры, направленные на поддержку МСБ, в части дополнительного снижения нагрузки на капитал при

График 4. Согласно базовому сценарию RAEX (Эксперт РА), портфель кредитов МСБ за 2017 год вырастет на 12%



Источник: расчеты и прогноз RAEX (Эксперт РА) по данным Банка России

использовании гарантий институтов развития, что позволит повысить аппетиты банков к финансированию малых и средних предприятий и обеспечить устойчивое восстановление рынка.

Кроме того, на скорость этого восстановления будут влиять стоимость фондирования, спрос на заемные средства и финансовое состояние малых и средних предприятий. По базовому сценарию Агентство ожидает, что по итогам 2017 года кредитный портфель МСБ продемонстрирует прирост в 11–13% и составит около 5 трлн руб. (см. график 4). Данный сценарий предполагает среднегодовую цену на нефть марки Brent на уровне 52 доллара США за баррель и среднегодовую инфляцию на уровне 4%. Это удержит ключевую ставку Банка России на уровне 8–8,5% до конца 2017 года. Кроме этого, RAEX («Эксперт РА») ожидает, что при таких условиях и отсутствии макроэкономических шоков в IV квартале спрос на кредиты МСБ усилится вследствие сезонного увеличения объема продаж. В случае реализации базового сценария объем кредитного портфеля МСБ по итогам 2017 года покажет прирост на 11–13% и приблизится к 5 трлн руб. При этом Агентство предполагает, что произойдет снижение ставок по долгосрочным кредитам МСБ до 12–13%, и доля просроченной задолженности сохранится на уровне не более 13% портфеля на 01.01.2018.

В негативном прогнозе Агентство исходит из снижения среднегодовой цены на нефть до 40 долларов за баррель и инфляции на уровне 6–7%, что приведет к росту ключевой ставки до 9,5%. При таком сценарии темпы прироста рынка МСБ замедлятся до 5%, а объем портфеля составит примерно 4,7 трлн руб.

Екатерина Михлина,  
ведущий аналитик по банковским рейтингам RAEX  
(«Эксперт РА»)

# БУДЕТ ЛЯНЕ

ОЛЬГА  
КРАСИЛЬНИКОВА

Больше половины специалистов убеждены, что их профессия радикально изменится в ближайшем будущем: часть навыков окажется невостребованной, часть — заменится новыми. При этом, по оценкам компании Naus, каждый пятидесятый считает, что его специальность и вовсе канет в Лету. Опасения оправданны: прогресс не оставляет шанса десяткам традиционных специальностей, а новые стали объектом охоты для работодателей.

Профессия исчезает через 30–50 лет после того, как состав ее компетенций меняется хотя бы на 80%, объясняет Владимир Скрипниченко, исполнительный директор московской компании «Звезда». Если посмотреть на этот факт в контексте цифровизации бизнеса, когда происходит активное замещение одних навыков другими (из-за автоматизации части обязанностей, распространения новых технологий и подходов к работе), выходит, что большинство привычных нам сегодня профессий может исчезнуть уже через 3–5 лет. Например, согласно «Атласу новых профессий» АСИ, бухгалтеру не найдется места уже после 2020 года. Плохие новости про бухгалтеров подтверждают другие исследования. Агентство «Лонца» выяснило, что за последние семь лет потребность в этих специалистах неуклонно падает, причем самое большое падение пришлось на 2017 год — 12%. Если раньше бухгалтеру требовалось на поиск работы менее 3–4 недели, то сегодня этот процесс может занять более двух месяцев.

Разумеется, драйвером перемен на рынке труда выступает сам бизнес. Компании выдвигают все новые и новые требования к «старым» профессиям. Впрочем, предпринимателей можно понять: если работать по старинке и не смотреть в сторону новых технологий и соответствующих специалистов, через несколько лет конкуренты обойдут по всем фронтам. «Бизнес-журнал» разобрался, за какими «профессиями будущего» уже началась охота.

## МОДНЫЕ ГИКИ

Технологии сегодня являются неотъемлемой частью жизни и бизнеса. Телекоммуникации, профессиональный софт — это тот минимум, без которого немислима работа компании. При этом появляющиеся на рынке ИТ-решения помогают многократно расширить возможности бизнеса — в части аналитики, привлечения клиентов, оптимизации затрат. Неудивительно, что ТОП самых востребованных специалистов вплоть до 2030 года так или иначе связан со сферой ИТ. Международная компания CEB SHL (оценка персонала и глобальные исследования в сфере рынка

труда) подсчитала, что в течение ближайших 15 лет многократно возрастет потребность в инженерах по кибербезопасности (до 350 тысяч человек), специалистах по машинному обучению и предсказательной аналитике (до 300 тысяч), экспертах по искусственному интеллекту (до 108 тысяч). При этом большая часть «профессий будущего» — это микс из «старых», привычных нам компетенций и новых. «Сегодняшние профессионалы по работе с базами данных — это вчерашние исследователи и аналитики, консультанты по маркетингу и веб-аналитике, инженеры UNIX, специалисты по рыночной и HR-аналитике, ИТ-архитекторы и ИТ-директоры и другие», — перечисляет Ирина Зарина, генеральный директор CEB SHL Russia&CIS.

На данный момент защита от киберугроз или использование искусственного интеллекта — не самые популярные запросы бизнеса, а вот интерпретация огромных массивов данных, известная как Big Data или «большие данные», — напротив. Суть технологии проста: изучив терабайты информации, можно выявить судьбоносные для компании закономерности. Сфера применения огромна: подбор кадров, производительность труда, привычки покупателей и многое другое. Например, поведение клиентов взяли анализировать в московской компании Leomax Group, специализирующейся на дистанционных продажах. Для этих целей штат был дополнен несколькими аналитиками. В ходе анализа компания выявила ряд закономерностей в поведении своих пользователей. Полученная информация позволила точнее прогнозировать продажи, а также прицельнее запускать маркетинговую активность.

Как правило, в работе с данными специалисты делятся на аналитиков (data scientist или data analyst) и инженеров (data engineer). Первые ищут ответы на вопросы в большом массиве данных (как раз то, чем занимаются аналитики из Leomax Group), вторые — отвечают за механизмы сбора и хранения данных. Чтобы успешно работать с технологией, специалистам необходимо обладать навыками программирования, а также разбираться в математике и менеджменте.



## ОБЛАСТИ ПОВЫШЕННОГО СПРОСА

Big Data и предсказательная аналитика и моделирование  
 Виртуальная реальность  
 3D-печать  
 Цифровая безопасность  
 Дизайн мобильных приложений, дизайн UI/UX  
 Цифровой маркетинг / SMM  
 Инженер по базам данных / программному обеспечению и сетям  
 «Интернет вещей»  
 Машинное обучение  
 Хостинг приложений и облачные технологии

Источник: CEB SHL, 2017

Почему рост востребованности специалистов по работе с «большими данными» неизбежен? «Практически каждая компания хранит данные (например, о своих клиентах), анализирует их и строит на их основе модели, — говорит Денис Дивак, директор по продукту в PMA Network (компания специализируется на мобильной рекламе). — Но зачастую этому не уделяют должного внимания. Компании не знают, каким потенциалом обладают данные, как с ними правильно работать и как решать текущие задачи». Как только наберется критическая масса организаций, использующих Big Data для создания конкурентных преимуществ, остальные тут же подтянутся. В США дефицит аналитиков и инженеров по данным, как считают в McKinsey, может составить до нескольких миллионов человек уже в 2018 году. Вряд ли в России ситуация будет коренным образом отличаться. И если сегодня найти аналитика «больших данных» еще можно (пусть без серьезного опыта работы), то спустя пару лет — только приложив максимум усилий... и денег. В компании PMA Network задачи по анализу «больших данных» возложены на отдел разработки, однако в ближайшем будущем, отмечает Дивак, начнет формироваться специализированный отдел для работы с данными.

Сытое будущее, по мнению кадрового агентства «Юнити», ждет архитекторов мобильных приложений, разработчиков Java, Swift, Objective-C, Android, Python, UI— и UX-экспертов, Digital-дизайнеров. Число вакансий по этим направлениям заметно превышает количество резюме. Особое положение специалистов из сферы мобильной разработки понятно. Проникновение смартфонов и мобильного интернета очень высоко: как выяснили в «Яндексе», 90% молодежи (до 35 лет) использует для выхода в сеть компьютер и смартфон или только смартфон. При этом, по исследованию GfK, аудитория исключительно мобильного интернета растет из года в год с завидным постоянством — 37,2% в 2015 году и 42,1% в 2016-м.

Так что разработчики мобильных приложений еще долго будут в тренде.

## Что будет с профессией в будущем?



Источник: Hays, 2017

## ОДНОДНЕВКИ

В понимании большинства людей профессия — это нечто «долгоиграющее». Обучившись какому-то ремеслу, хоть бухгалтерскому, хоть инженерному, можно получать свой кусок хлеба на протяжении десятков лет. Для большинства профессий это действительно справедливо, однако на деле случается и так, что профессия возникает «стихийно», как отклик на появление новой технологии. Она заканчивает свой путь, как только технология устаревает и перестает использоваться. Одна из сфер, активно плодящих профессии-однодневки, — реклама и продвижение в социальных сетях. Как только в популярных соцмедиа запускаются новые функции или меняются алгоритмы, на рынке труда возникает потребность в соответствующих специалистах. «Сеть «ВКонтакте» на днях открыла новые рекламные инструменты, поэтому скоро неизбежно появятся специалисты по нативным интеграциям, к примеру», — прогнозирует новую профессию Егор Жохов, управляющий партнер в петербургской компании Put In, специализирующейся на SMM-консалтинге.

Век профессий-однодневок короток. Например, рынку оказались не нужны специалисты по масслайкингу или массфоловингу, которых в Instagram, по словам Жохова, было пруд пруди. Причина — изменение алгоритмов. Сегодня Instagram ставит барьеры для искусственного «накручивания» лайков или подписчиков.

## КРУГОВОЕ ДВИЖЕНИЕ

Ситуации, когда специальность полностью исчезает, редки. Чаще всего у «погибающей» профессии два сценария: либо ее востребованность резко падает, либо большая часть компетенций заменяется на новые.

Вычислить профессию, мало востребованную в будущем, довольно просто: в зоне риска легко автоматизируемые специальности. В «Атласе новых профессий» к таковым отнесли бухгалтера, сметчика, менеджера по кредитам, статистика, стенографиста и расшифровщика, копирайтера, корректора, бильд-редактора, монтировщика декораций, библиотекаря, архивариуса, лектора,

## Где рекрутеры ищут кандидатов



Примечание. В 2011 году рекрутеры в среднем использовали 2 источника, в 2016-м — 6.

Источник: СЕВ SHL, 2017

турагента и многих других. Причем «угрозы» экспертов нельзя назвать пустыми. Многие компании действительно активно сокращают штат, заменяя часть специалистов машинным алгоритмом. Например, в компании «Экоокна», по уверениям ее совладельца и директора по развитию Нины Филоненко, нет лишних людей: «У нас максимально автоматизирован производственный процесс, нет лишних людей в цеху. Все, что может делать машина, она делает. Сейчас мы активно внедряем новую ERP-систему, которая не только поможет решить управленческие задачи, но и позволит максимально оптимизировать штат сотрудников. Мы уже сейчас используем минимальное число администраторов, помощников, секретарей».

Профессии, судьба которых разворачивается по второму сценарию, получают новое наполнение вследствие цифровизации бизнеса. К примеру, журналист, работающий в онлайн-издании, как считает Дарья Зарубина, директор департамента интернет-проектов в издательском доме «Бионика», должен «уметь обращаться с социальными сетями, системами управления контентом, знать азы верстки, а в идеале — еще и обработки изображений».

Что касается изначально «цифровых» специальностей, многие из них обросли таким количеством дополнительных компетенций, что разделились на несколько подвидов. Например, интернет-маркетолог вылился в такие профессии, как директолог, контекстолог, специалист по mobile, веб-аналитик, SMMщик, трафик-менеджер. «Специальности user acquisition manager (один из вариантов перевода — руководитель по привлечению пользователей. — Прим. ред.) еще 3–4 года назад практически не существовало, а сейчас, с ростом популярности мобильных приложений, это очень востребованная и хорошо оплачиваемая специальность», — рассказывает Евгений Львов, генеральный директор компании Fasten (крупнейший агрегатор такси в России).

## ПОИСКОВЫЕ СИСТЕМЫ

Большинству новых профессий еще не учат в вузах. Специальность осваивают либо самостоятельно, либо на различных образовательных платформах. Например, базовые навыки по «большим данным» можно получить в «Негологии», более глубокие — в «Школе анализа данных» «Яндекса». Соответственно, на рынке труда наблюдается дефицит по многим направлениям будущего. И это создает ряд проблем для бизнеса, считает Нелли Низамутдинова, HR-директор Leomax Group: «Рынок новых профессий, особенно связанных с ИТ, играет по правилам соискателя. Это сильно удлиняет процесс подбора: работа с каждым кандидатом требует индивидуального подхода».

Поиск специалистов из новых профессий эйчары начинают с профильных сайтов и профессиональных сообществ. Далее источником кандидатов служат социальные сети и личные рекомендации. Иногда компаниям приходится даже переманивать нужных специалистов у конкурентов. «Хантим» в передовых компаниях, где используют современные технологии, — признается Евгений Львов (Fasten). — Такие специалисты действительно редки, уникальны — особенно те, которые уже успели наработать хороший опыт».

Распространен и другой вариант: специалистов будущего «растят» внутри компании. В Fasten действует целая система обучения новым технологиям. При этом попасть в программу обучения могут не только сотрудники компании, но и студенты последних курсов технических вузов. Стажировка или обучение внутри компании — пока один из самых эффективных способов получить настоящего специалиста будущего.



№10 (187) 2011

## КОЗЫРНЫЙ

## УТЁНОК

СЕРГЕЙ  
ГОЛУБИЦКИЙ

**Д**ональд Трамп поначалу изобразил недоумение («Ничего про опрос не знаю»), однако быстро взял контроль над ситуацией в уверенные руки и заявил о готовности «серьезно подумать над участием в президентской гонке», потому как «страна находится в позорном состоянии», и кому же ее спасать, как не ему?!

Подыгрывая, американские СМИ заняли провокационную позицию: где-то между «нет дыма без огня» и «чем черт не шутит». Хотя все прекрасно понимали, что речь идет об очередном спектакле: ведь Трамп заявляет об участии в выборах президента США начиная с 2000 года. То как независимый кандидат, то как ярый сторонник республиканской партии, то как выдвиженец этих самых «слонов».

Те, кому надо, хорошо знают, что катапультировали Дональда Трампа в большой бизнес тесные связи его отца, Фреда Трампа, с демократическими могучими Нью-Йорка: мэром Абрахамом Бимом и губернатором штата Хью Кэри. Именно добрая рука «горсовета» Большого Яблока вывела скромный семейный бизнес объемом в 40 млн долларов на головокружительную орбиту миллиардодолларовых инвестиций буквально за несколько лет. Это я к тому, что республиканец, демократ, независимый кандидат, римский католик или иеговист — все эти определения в отношении Дональда Трампа не имеют никакого значения.

Во-первых, The Donald<sup>1</sup> вообще не имеет никаких политических воззрений. Во-вторых, Дональд Трамп, как его знает мировая общественность, — это не живой гражданин реальной Америки, а типологический персонаж виртуаль-

**1** Этим уникальным прозвищем — имя с определенным артиклем! — Трамп обязан своей первой жене — чешской лыжнице-фото модели Иване Желничковой, допустившей в начале 80-х безобидную грамматическую ошибку в одном из журнальных интервью.

В осеннее информационное поле неожиданно ворвалось сообщение о том, что Дональд Трамп не прочь побороться за кресло в Овальном кабинете на президентских выборах 2012 года. Несмотря на то, что исходный вброс журнала Time носил откровенно театральный характер — загадочный опрос общественного мнения, проведенный неизвестно кем в Нью-Гемпшире, в котором фигурировал девелопер-миллиардер в роли потенциального президента Америки, — реакция последовала бурная.

ной Америки (пользуясь терминологией, изобретенной вашим покорным слугой в 1995 году. — См. «Америка и Америка»). В медийной commedia dell'arte Дональду Трампу отведена роль «Удачливого Богатея», и именно эта роль диктует беспрекословное поведение на сцене — будь то политической, экономической, спортивной, светской — какой угодно.

В современной Америке представлено три мифологемы «Удачливых Богатеев»: богатей-ботаник — эту роль прекрасно исполняет компьютерный гик Билл Гейтс; богатей-финансист — тоскливый и якобы никогда не ошибающийся инвестор Уоррен Баффетт; и богатей-мачо-ковбой, супермен и гроза женщин. Этот последний — и есть Дональд Трамп.

Для удобства можно утверждать, что Дональд Трамп — это американский вариант «Девы нараспашку» — британского эксцентрика-миллионера Ричарда Брэнсона. Тот же имидж крутого плейбоя, та же манера рубить правду-матку, эпатировать, не стесняться в выражениях, называть вещи своими именами, постоянно хвастаться и нещадно гиперболизировать, а также издавать бестселлеры на тему «Как я всего добился», «Какими качествами должен обладать успешный предприниматель», «Позитивное мышление: главное захотеть, и ты всего добьешься».

**Трамп несопоставимо интереснее образа, который создается при взгляде на развязного хама, тыкающего пальцем в телекамеру и кривящего понорошку губы в гримасе запатентованного рыка «Ты уволен!»**

Ради интереса предлагаю читателям самостоятельно сравнить автобиографические книги Брэнсона и Трампа: вы не поверите, до какой степени факты биографии и рекомендации совпадают у обоих едва ли не слово в слово<sup>2</sup>. Это не удивительно: все такие «автобиографии» не имеют к реальной жизни протагонистов ни малейшего отношения, а лишь ответственно отработывают мифологию, отведенную для конкретной типологической роли. Поскольку и Брэнсон, и Трамп играют одну и ту же роль, их публичные высказывания и «автобиографии» неизбежно совпадают.



ПЕРВЫМ ПРОСЕЛО КАЗИНО, ПОСТРОЕННОЕ ТРАМПОМ В АТЛАНТИК-СИТИ — TRUMP TAJ MAHAL. СТРОИТЕЛЬСТВО ВЕЛОСЬ НА «МУСОРНЫЕ» ОБЛИГАЦИИ С ЗАОБЛАЧНЫМИ КУПОННЫМИ СТАВКАМИ. В 1991 ГОДУ ПРИШЛОСЬ ОСТАНОВИТЬ ТЕКУЩИЕ ПЛАТЕЖИ ПО ДОЛГОВЫМ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМ В \$1 МЛРД И ОБАНКОТИТЬ ПРЕДПРИЯТИЕ.

**2** Сравните «Теряя невинность» и «К черту всё — берись и делай!» Брэнсона с «Думай как миллиардер. Всё, что следует знать об успехе, недвижимости и жизни вообще» или «Мысли по-крупному и не тормози!» Трампа.

Означает ли все сказанное, что Дональд Трамп не тот, за кого себя выдает? Что в реальности он не настолько богат, а три его жены — не победительницы конкурсов красоты и супермодели? Конечно же, нет! Дональд Трамп в реальной Америке ничуть не меньший миллиардер, чем в виртуальной Америке, жены его — писанные красавицы, а волосы, зачесанные от затылка ко лбу, прикрывают самую что ни на есть настоящую лысину. Просто реальный Дональд Трамп несопоставимо сложнее и — главное! — интереснее того виртуального образа, который создается при взгляде на развязного хама, тыкающего пальцем в телекамеру и кривящего понорошку губы в гримасе запатентованного рыка «you are fired!»<sup>3</sup>.

Об этом — реальном — Дональде Трампе мне бы и хотелось поведать читателям.

Наш герой очень любит говорить о себе как об Американской Мечте: мол, смотрите на меня, я — всё то, к чему вы всегда стремились и чего мечтаете добиться в жизни! Людям это нравится: ведь каждый обыватель в душе своей лелеет мечту бросить в лицо более слабому и зависимому: «ты уволен!» Мелочь, но приятно.

На первый взгляд может показаться, что Трамп лукавит: ведь Американская Мечта рука об руку идет с представлением о селфмейдмэне, человеке, сотворившем себя собственными руками. Эдакий перифраз rags-to-riches, из грязи в князя. А какой из Трампа селфмейдмэн? Элитный колледж, блестящее образование, отец миллионер-девелопер, щедро финансирующий бизнес-эксперименты с самого отрочества. Дональд начинал с того, что дюжинами скупал на папины деньги захолустные квартиры в провинциальных штатах (от Огайо до Невады), ремонтировал их и выставлял на продажу по правильной цене. К тому же у Фреда Трампа, как мы помянули выше, были налажены отличные связи с чиновниками-демократами в градоуправлении Большого Яблока, которые неоднократно пробивали для Дональда то налоговые льготы, то мистические лизинги.

Не все, однако, столь однозначно. Дело в том, что в лучшие годы активы Фреда Трампа составляли 40 млн долларов, тогда как одна только жилая 68-этажная башня Trump Tower, воздвигнутая сыном Дональдом на Пятой Авеню, по самым скромным оценкам, стоит 288 млн. Есть небольшая разница, не правда ли?

В одном можно не сомневаться: разницу в цене компенсировали уж никак не муниципальные чиновники, чьи ручонки сконструированы природой по типу снегоборочной машины. Может быть, деньги появились у Дональда Трампа благодаря приписываемому ему волшебному касанию царя Мидаса? Не успел Белый дом легализовать в январе 1975 года частное владение золотом, как молодой, нахальный и очень пробивной предприниматель затарился под самую завязку слитками по 185 долларов за унцию. «Мы потом все продали в диапазоне между 780 и 790 долларами. Отлично получилось. Это, правда, проще, чем строительный бизнес», — хвастался Дональд в 1983 году Мерилин Бендер, обозревательнице New York Times.

**3** «Ты уволен!» — ключевой момент реалитишоу «Ученик», которое Дональд Трамп ведет на телеканале NBC (англ.).

Мерилин Бендер слушала и восхищенно кивала, а между тем ни разу в период между 1975 и 1983 годами золото не стоило 780 долларов<sup>4</sup>. Впрочем, это не имеет значения: в любом случае денег, полученных от реализации золота, не хватило бы ни на один из грандиознейших проектов Дональда Трампа, которые он раскрутил в 80-е годы.

Ну, подумаешь: оговорился человек! С кем не бывает. Скорее всего, именно так и было: Трамп продал золото в январе 1980-го на самом пике — хоть и не за 780, а за 675 — все равно неплохо. Вот только насчет оговорки у меня большие-пребольшие сомнения. Потому что подобные оговорки у Дональда Трампа — не исключение, а абсолютная норма, касающаяся любого аспекта собственного благосостояния и стоимости. У других — всё маленькое, несерьезное, едва сводящее концы с концами. У Трампа — всё самое большое, надежное, потрясающее воображение.

Чего стоит одна анекдотическая история, когда Дональд Трамп подал в суд иск на пять миллионов долларов, обвинив редактора New York Times Тимоти О'Брайена в клевете и оскорблении. Бедолага О'Брайен имел наглость предположить и обнародовать цифру в 150–250 млн долларов. Именно столько, по мнению редактора, реально стоит Дональд Трамп, и уж никак не 8 млрд (собственная самооценка) и даже не 2 млрд (оценка независимых источников).

Дональд Трамп сильно обиделся на О'Брайена, и его можно понять. Не столько честь и достоинство оскорбили обнародованные цифры, сколько покусились на фундаментальную основу, на которой только и держится империя Трампа.

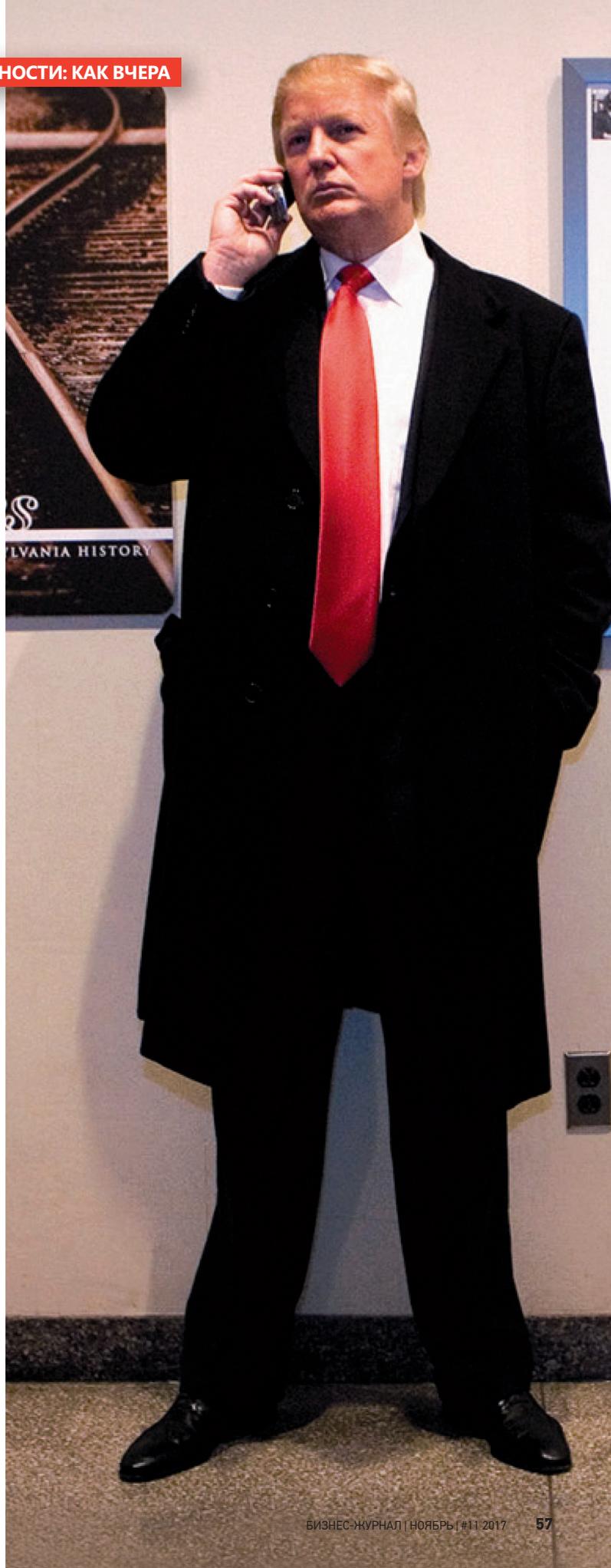
Что же это за основа? Извольте: самые великие достижения в бизнесе вершатся на чужих деньгах!

Просто и со вкусом. Все об этом знают, но практически никому не удается это реализовать. Именно Дональд Трамп добился самых выдающихся результатов на этой замысловатой стезе, поэтому его опыт бесценен.

Все деньги на реализацию мегаломанических строительных инициатив в Нью-Йорке в 80-е годы Дональду Трампу дали банкиры. Citibank одолжил ему 1,1 млрд долларов, Bank Of America 400 млн, Bankers Trust — 164 млн, причем большая часть денег пошла без залога. В автобиографии 1987 года «Искусство сделки» Трамп признается, что «доходило до смешного: банкиры приходили ко мне в офисы и сами осведомлялись, не желаю ли я одолжить у них денег!»

Для того чтобы одалживать чуть ли не по телефону сотни миллионов долларов, согласитесь, нужна определенная репутация. С улицы подобные кунштюки не проходят, даже в российские «дикие 90-е» краснопиджачным коммерсантам приходилось долго и обстоятельно окучивать краснопиджачных банкиров. Кажется невероятным, но Дональд Трамп никого не окучивал. Он создавал образ! Тот самый уникальный, неповторимый образ царя Мидаса, который с годами перерос в культового супермена-мачо-миллиардера.

**4** *Наивысшее достижение — 675 долларов за унцию в январе 1980 года. Цену в 780 долларов золото пробило совсем недавно — в октябре 2007-го.*





ДЛЯ СОЗДАНИЯ БРЕНДА ТАКОЙ УМОПОМРАЧИТЕЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ, КАК TRUMP, СПЕРВА ПРИХОДИТСЯ ДОЛГО И КРОПОТЛИВО ТРУДИТЬСЯ НА СТРОЙКАХ РЕАЛЬНОЙ ЖИЗНИ. ДОНАЛЬД ТРАМП СВОИ «УЛИЧНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ» ПРОШЕЛ СПОЛНА.

Начиналось же всё с элементарного: Трамп зарекомендовал себя в Нью-Йорке как чрезвычайно исполнительный застройщик. Дома сдавались в срок и по заранее оговоренной смете. Выглядит чепухой? Ну что вы! Это удивительное достижение — особенно в Нью-Йорке, где, кажется, далеко не один подрядчик до Трампа полагал за счастье превысить смету и сроки в полтора-два раза. Не случайно Дональд Трамп в одном из интервью сказал, что мечтает войти в историю как самый выдающийся девелопер планеты. Не шоумен, не любовник, не гольфист и не биржевой игрок, а именно девелопер. Строитель.

Рекомендуя друзьям в муниципалитете Большого Яблока своего сына, Фред Трамп знал, что Дональд не подведет: и в сроки уложится, и смету не превысит. Так всегда и выходило. Отель Grand Hayatt на 1 400 мест, небоскреб Trump Tower, 37-этажные апартаменты на Третей Авеню Trump Plaza — Трамп-младший застраивал Манхэттен украшенными собственным именем башнями как часы. Как следствие, репутация обязательного, исполнительного, уверенного в себе и очень везучего предпринимателя всегда находила Трампу и выигрышных партнеров, и щедрых кредитодателей.

Показательной иллюстрацией удивительного умения Трампа вести бизнес может служить история строительства Trump Tower, сконцентрировавшей в себе основные элементы его деловой хватки.

Дональд Трамп тесно сошелся с Джорджем Пикоком, вице-президентом компании Equitable Life Assurance Society, еще на строительстве отеля Grand Hayatt — страховщики поддержали молодого застройщика 70 миллионами долларов залогового кредита.

Equitable принадлежал лакомый кусок земли в сердце Манхэттена, на котором стоял полуобанкротившийся универмаг Bonwit Teller. По «случайному» стечению обстоятельств в штате Трампа числилась Луиза Саншайн, ранее работавшая финансовым директором избирательной кампании губернатора Нью-Йорка Хью Кэри. У Луизы была подруга Мэрилин Эвинс, и она, по не менее «случайному» стечению обстоятельств, была замужем за Дэвидом

Эвинсом, главным акционером компании Genesco, которой, в свою очередь, принадлежал... универмаг Bonwit Teller!

Можно, конечно, спорить о том, что было раньше — курица (страховая компания Equitable) или яйцо (универмаг Bonwit Teller), но факт остается фактом: не успел Джордж Пикок поделиться со своим молодым другом Дональдом Трампом сокровенной мечтой о строительстве нового конвенционного центра на Пятой Авеню, как Дональд уже свел концы с концами: выкупил у Эвинса Bonwit Teller за 24 миллиона долларов на кредитные деньги, полученные в Chase Manhattan, разрушил его и построил 68-этажный небоскреб за 150 миллионов, выделенные тем же самым банком.

Trump Tower вышел на славу: несколько этажей Атриума — роскошнейшего торгового центра с заоблачными для своего времени ценами на аренду (\$400 за кв. фут!), 263 жилых апартаментов под куполом неба, проданных еще на этапе строительства за 260 тысяч долларов, плюс 13 этажей офисных помещений в центральной части небоскреба — еще 28 миллионов ежегодной арендной платы!

До начала строительства Дональд Трамп заручился обещанием горсовета Нью-Йорка предоставить налоговые льготы под жилой фонд. Правда, эти льготы выделялись под жилье для малоимущих граждан. Муниципальные чиновники как увидели переливающиеся золотом и хрусталем элитные хоромы Trump Tower, так сразу свое обещание и аннулировали.

Не тут-то было: Трамп подал на городские власти в суд и выиграл. «Мне их подачи не нужны, но это неправильно — сначала покрутить морковкой перед носом, а потом сказать: ты ничего не получишь! Моя душа такого не приемлет!» — поделился мотивацией с прессой хваткий застройщик. И то верно — 20 млн долларов (размер налоговых льгот) на дороге не валяются.

Как видите, помимо имиджевого гандикапа, Дональд Трамп обладает еще и феноменальными качествами дальновидного стратега. Многоходовые комбинации, дополненные пробивной харизмой, творят настоящие чудеса: ведь золотое яйцо Trump Tower Дональд снес практически целиком на чужие деньги! Даже ипотечного залога не потребовалось: все кредиты с лихвой перекрыли поступления от продажи жилого фонда здания.

90-е годы для Трампа оказались штормовыми. Ведение деловой активности за чужой счет чревато серьезными рисками: стоит реальности хоть на шаг отклониться от запланированных денежных потоков, как бремя регулярных процентных выплат по кредитам становится невыносимым.

Первым просело казино, построенное Дональдом Трампом в Атлантик-Сити — Trump Taj Mahal. Строительство «Тадж-Махала» велось на мусорные облигации с заоблачными купонными ставками и всеми вытекающими из них печальными обстоятельствами<sup>5</sup>. К 1991 году Трамп остановил текущие платежи по долговым обязательствам в 1 миллиард долларов и заявил о банкротстве предприятия.

**5** Отсылаю читателей к нашей истории Майкла Милкена // Бизнес-журнал. №8/2003 «Хуцпа, которая потрясла мир».

Еще через год обанкротилась гостиница в Атлантик-Сити Trump Plaza. Общая сумма задолженностей компаний Трампа составила 3 с половиной миллиарда долларов. В довершение корпоративное банкротство грозило перейти в личное: прямые долги предпринимателя превысили 900 млн долларов.

Уступив кредиторам почти половину собственной доли в проектах, Трамп сумел реструктурировать долги, объединить строительный и казиношный бизнесы в общую компанию (Trump Hotels & Casino Resorts) и даже вывести ее на биржу.

Через девять лет история повторилась почти дословно: опять около трех миллиардов долларов неподъемных долгов, опять банкротство, опять сокращение личной доли ровно наполовину (с 56 до 27%), опять полная реструктуризация бизнеса.

17 февраля 2009 года Trump Entertainment Resorts — правопреемница Trump Hotels & Casino Resorts — вновь разорилась и скрылась от кредиторов под зонтиком Chapter 11. Дональд Трамп торжественно заявил об уходе с поста председателя правления.

Думаете, конец истории? Спекся культовый супермен-мачо-миллиардер? Как бы не так! Здесь мы подходим к самому главному уроку нашей истории. Взгляните на цифры, представленные в таблице.

Перед нами расчет активов Трампа, произведенный американским журналом Forbes в 2006 году. Основной список не вызывает удивления: небоскребы, гостиницы, казино, площадки для гольфа, магазин Nike. Каждый актив в диапазоне от 290 до 12 млн долларов. Из всего списка выделяется лишь первая позиция. Что за гигант такой — Real Estate Licensing?

Forbes признается, что указанная цифра — это лишь самая скромная оценка. В реальности доходы от лицензирования в недвижимости, вероятнее всего, превышают 1 млрд долларов. Сам Трамп оценивает их в 6 млрд. О чем же идет речь?

Начиная с конца 90-х Дональд Трамп продает свое имя — Trump — строительным проектам по всему миру. Заведуют бизнесом его дети от первого брака — дочка Иванка и сынок Дональд-младший. Мотивация риелторов, готовых за огромные деньги (от 8 до 15% с продаж) покупать у Трампа право использовать его имя на фасадах своих домов, лежит на поверхности: были безымянные кондоминиумы в Сеуле и не продавались, переименовали их в Trump World — и они сразу же отлетели втридорога, как орехи<sup>6</sup>.

Только в Нью-Йорке сегодня существует четыре комплекса, носящих имя Трампа и не имеющих к нему ни малейшего отношения. Дочь и сын, управляющие лизинговым бизнесом, скромно отчитываются об уже подписанных 33 проектах и ежемесячном поступлении одного-двух новых.

Как видите, главные дивиденды Дональд Трамп получает в жизни не от сложного строительного бизнеса в реальной Америке (который почти весь находится на грани банкротства), а от медийной активности в виртуальной Америке. Чем громче заявит супермен-мачо о своих миллиардах, чем яростнее будет потрясать пальцем



НАЧИНАЯ С КОНЦА 90-Х ДОНАЛЬД ТРАМП ПРОДАЕТ СВОЕ ИМЯ — TRUMP — ДЕСЯТКАМ И СОТНЯМ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ПО ВСЕМУ МИРУ. ЗАВЕДУЮТ БИЗНЕСОМ ЕГО ДЕТИ ОТ ПЕРВОГО БРАКА — ДОЧКА ИВАНКА И СЫНОК ДОНАЛЬД-МЛАДШИЙ.

и кричать в камеру «You Are Fired!!!», чем убедительнее будет сокрушаться о судьбах Америки и стращать собственным участием в президентской гонке, тем бойчее будут продаваться чужие кондоминиумы, названные в его честь.

Не следует, однако, забывать и о том, что для создания бренда такой умопомрачительной эффективности сперва приходится долго и кропотливо трудиться на стройках реальной жизни. Дональд Трамп свои «уличные университеты» прошел сполна!

БЖ 15

## Активы Дональда Трампа

Холдинг	Стоимость, млн долл.
Real estate licensing	562
Trump World Tower	290
Trump Tower	288
40 Wall Street	260
1290 Avenue of the Americas, New York	243
Bank of America Center, San Francisco	243
Trump Entertainment (casinos)	171
West Side (Manhattan) development	170
Trump Las Vegas	162
Trump Park Ave. (Delmonico Hotel)	142
Golf courses	127
Nike store	120
Trump Chicago	112
Gosman estate	42
Trump international	12
<b>Всего:</b>	<b>2 944</b>

Источник: Forbes estimates

**6** За это переименование южные корейцы заплатили Трампу 5 млн долларов!

# НАЧНИ ИЗДАВАТЬ СВОЙ «БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

«Бизнес-журнал» распространяется на всей территории Российской Федерации, в 20 регионах выпускаются локализованные версии издания. Локализованная версия состоит из двух блоков (объем каждого кратно 16 страницам):

- **64-112** общефедеральных полос, которые одинаковы для всех регионов и которые готовит федеральная редакция;



- **16-48** локальных полос, которые готовит региональная (реже федеральная) редакция и которые содержат статьи и обзоры о местном рынке и компаниях.

Таким образом, локализованная версия «Бизнес-журнала» — это качественный деловой журнал, в котором сбалансированно представлены как общефедеральные, так и локальные материалы и, который, как правило, не имеет аналогов на местном рынке.



Хабаровский край



## ОТКРОЙ БИЗНЕС В СВОЕМ РЕГИОНЕ

«Бизнес-журнал» — всероссийское деловое издание для предпринимателей, управляющих собственниками компаний и топ-менеджеров.

Журнал выходит ежемесячно, издается с лета 2002 года.

Самый большой тираж среди деловых изданий России

Входит в состав портфельных компаний «Инфрафонда РВК»

(дочерняя компания ОАО «РВК» — государственного фонда фондов и института развития Российской Федерации).

**Мы предлагаем стать  
издателем качественного  
делового журнала**

**Подробности по телефону  
+7 (495) 204-13-42**

**БИЗНЕС  
журнал**

**PARTNER@B-MAG.RU**

# XI

## Ежегодный форум

Организатор:



Стратегический партнер:



Информационный правовой партнер:



**КонсультантПлюс**  
надежная правовая поддержка

# БУДУЩЕЕ СТРАХОВОГО РЫНКА

15 ноября 2017 г., Москва

### Обсуждаемые темы:

- » Карта глобальных, локальных и отраслевых рисков как основа для стратегического развития отечественного страхования.
- » Риск-ориентированный подход к регулированию страхового сектора.
- » ИСЖ: опасности бурного роста и влияние на другие виды страхования жизни.
- » Каналы продаж: новые технологии.

Аналитической базой форума станет исследование, включающее стратегию развития страхового рынка в контексте глобальных, локальных и отраслевых рисков, а также стимулы роста основных секторов.

[www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru)

На правах рекламы

# RAEX

ЗАО «ИСТЮНИОН»



# ПЕРЕЛЁТЫ ПО ПЛАНЕТЕ ЗЕМЛЯ

## АРЕНДА БИЗНЕС-ДЖЕТА

### ЧАРТЕР В ЛЮБЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ В РЕЖИМЕ 24/7/365

- 7 12 ЛЕТ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ НА РЫНКЕ 7 ЗАКАЗ САМОЛЕТА В ЛЮБОЙ МОМЕНТ
- 7 СЕРТИФИЦИРОВАННАЯ ДИСПЕТЧЕРСКАЯ СЛУЖБА 7 СОБСТВЕННАЯ СЛУЖБА НАЗЕМНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОЛЕТОВ
- 7 ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ РЕАКТИВНЫХ БИЗНЕС-ДЖЕТОВ CESSNA CITATION В РОССИИ И СНГ

