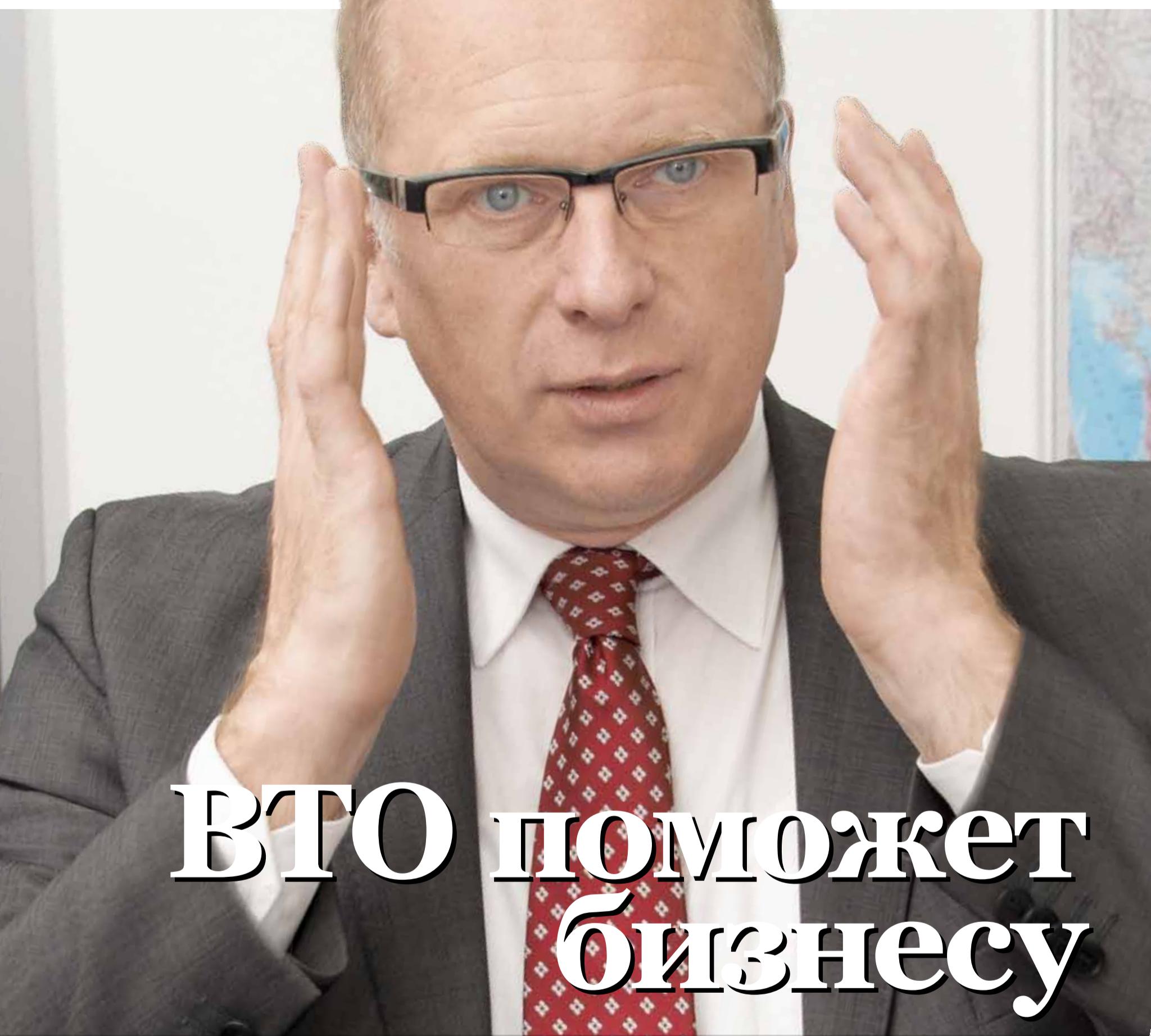


# BIGMOSCOW

12. 2012 | DIGITAL MAGAZINE

РУССКАЯ ВЕРСИЯ



## ВТО поможет бизнесу

**Швед  
Салсинг**

Кого зимой  
греет фитодизайн?

**Голландец  
Кеттинг**

Отчего его на Родине  
считали чудаком?

**Американец  
О'Брайен**

Какие вагоны  
нужны Москве?

# Содержание



занимается новым для Москвы направлением – фитодизайном помещений. Успех компании очевиден. А уровень развития рынка в своем секторе Салсинг оценивает одним словом – «детский».



**«Я как одноглазый в стране слепых»**  
В Москве особенно перспективны инвестиции в электронную коммерцию и энергосберегающие технологии. Так считает голландец Йерун Кеттинг, который привел в Россию десятки зарубежных компаний.

BIGMOSCOW

декабрь 2012

## СТАРТАП И ВЕНЧУР



### Всё – в одном!

В тестовом режиме на Shopium.ru работают около 800 магазинов, здесь размещены более 2,7 млн товаров. Но это лишь пятая часть того, что задумано! О проекте рассказывает его руководитель **Вениамин Бакалинский**.



### Синергетический эффект

Инвестор проекта Shopium.ru управляющий партнер United Managers Japan Inc **Юсуке Оцубо** уверен, что запустить какой-либо проект с нуля в России намного сложнее, чем в любой другой точке мира.

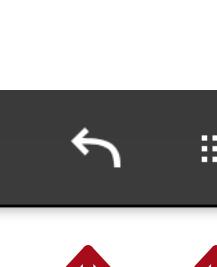
## НА РАБОТУ В МОСКВУ



### Огромный фронт работ

Председатель совета директоров компании GVA Sawyer **Карен Сойер** знает, как получить прибыль от новых объектов, найти инвесторов, просчитать риски. И предпочитает делать это в Москве, а не на Западе, где все ниши, по его словам, заняты.

## СООТЕЧЕСТВЕННИКИ



### Мостик с Востока на Запад

Консультации о перспективах бизнеса в Москве иностранным инвесторам можно вести у себя дома. Председатель Союза российских соотечественников в Японии **Юрий Булах** считает, что это поможет сэкономить время и деньги.

## КОНСУЛЬТАЦИИ



BIGMOSCOW



# Как читать журнал



### 1 Главное меню

Прикоснитесь к экрану для его появления.

### 2 Архив номеров

Все номера BIGMOSCOW, которые вы уже скачали, — в вашей личной библиотеке.

### 3 Назад

Эта стрелка вернет вас к предыдущему материалу.

### 4 Содержание

Полный список материалов выпуска.

### 5 Подробное содержание

Список материалов, с превью каждой страницы, краткими аннотациями, указанием авторов.

### 6 Панель быстрой навигации

Быстрый переход по страницам издания.

### 7 Social Sharing

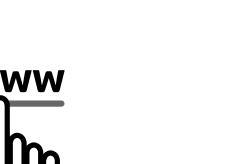
Делитесь интересными материалами с друзьями!

### 8 Закладки

Добавляйте понравившиеся материалы в закладки.



Просматривайте материал касанием по вертикали



Передвигайтесь между статьями касанием по горизонтали



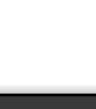
Читайте журнал в удобном для вас положении



Продолжение статьи



Следующая статья



Отправить письмо



Видео

6

# ВТО поможет бизнесу

Генеральный директор  
Ассоциации Европейского

Бизнеса (АЕБ) в России

**Франк Шауфф** прогнозирует  
рост иностранных инвестиций в  
Москву и другие регионы страны.

ТЕКСТ: СЕРГЕЙ КРЫЛОВ | ФОТО: ФРАНЧЕСКО РОССИНИ

**– Насколько тяжело иностранцу открыть малый или средний бизнес в России?**

– В средствах массовой информации чаще всего сообщают о пришедших на российский рынок крупных банках, европейских автогигантах, о правительственном сотрудничестве в области энергетики. Порой кажется,

что работать здесь получается только у больших европейских компаний. На самом деле у этих компаний

просто больше ресурсов, и их приход на новый рынок сразу становится заметным. Но и средний, и даже малый бизнес, организованный в России представителями Западной Европы, развивается очень активно. Это естественный процесс. Среди членов

нашей Ассоциации есть и небольшие компании, которые работают в России уже около 20 лет. И это не гиганты индустрии. Их владельцы – обычные люди из Германии, Англии, Нидерландов, Франции, Италии и других европейских стран, которые начали строить здесь бизнес с нуля, и очень успешно это делают.

**– На чем специализируются эти компании?**

– На производстве продуктов питания, строительстве, многие заняты в сфере услуг. Некоторые построили успешный консалтинговый бизнес. Например, компанию Lighthouse основал Йерун Кеттинг из Нидерландов. Он приехал в Россию еще в 1990-х годах, имеет очень большой опыт работы здесь и, кстати, входит в Правление нашей ассоциации.

**– В чем для этих компаний была главная проблема при старте их проекта в Москве? В чем главное отличие бизнеса в России?**

О ФРАНКЕ ШАУФФЕ



**У некоторых членов ассоциации оборот в прошлом году вырос более чем на 10%. На фоне европейских стран это очень неплохо.**



– Отличий не так много. Главное из них (это, одновременно, и основная проблема) в объеме «бумажных барьеров», которые нужно преодолеть, чтобы открыть бизнес. Ни для кого не секрет, что в России многие процессы сильно забюрократизированы.

Но не нужно рассчитывать, что после преодоления этих барьеров у вас не будет конкурентов. Это время безвозвратно ушло. В какой бы области производства или услуг вы ни специализировались, в России уже существуют аналогичные компании. Поэтому вы должны предложить

действительно уникальный товар или выгодную цену, чтобы быть конкурентоспособными.

Еще одна проблема бизнеса в России – высокие накладные расходы. Например, стоимость аренды офиса в Москве находится на уровне Парижа или Лондона. Зарплата квалифицированных сотрудников в российской столице также не меньше, чем на европейском рынке. Если вы задумались о бизнесе в Москве, вы должны быть к этому готовы.

**– Стоит ли тогда игра свеч?**

– Если вы смогли решить все организационные вопросы, то можно рассчитывать на очень успешный бизнес. Российский ВВП растет, растет и покупательская способность населения. Все члены нашей Ассоциации (а их более 600) очень довольны тем, что работают на российском рынке. У некоторых из них оборот по итогам прошлого года вырос более чем на 10 процентов. Это очень хороший показатель, особенно на фоне ситуации в

**Большое отличие от Европы в объеме «бумажных процессов», которые нужно преодолеть иностранцу в России, чтобы открыть здесь свой бизнес.**

европейских странах. По итогам 2012 года сравнение рентабельности бизнеса в России и Западной Европе также однозначно будет в пользу первой.

**– Какой сектор экономики наиболее перспективен?**

– Сегодня все отрасли интересны. Но особенно – автомобилестроение. В России с каждым годом покупают все больше автомобилей. Почти все крупные игроки на мировом автомобильном рынке уже инвестировали в российские заводы в Калуге, Санкт-Петербурге, Тольятти, других городах. При этом всегда встает вопрос о локализации производства. А это означает, что малые и средние компании, занимающиеся производством автокомпонентов, также могут открывать здесь свои производства.

Другое очень интересное направление – производство стройматериалов. Наверное, самый показательный пример – компания Knauf. Средняя по меркам Германии компания стала

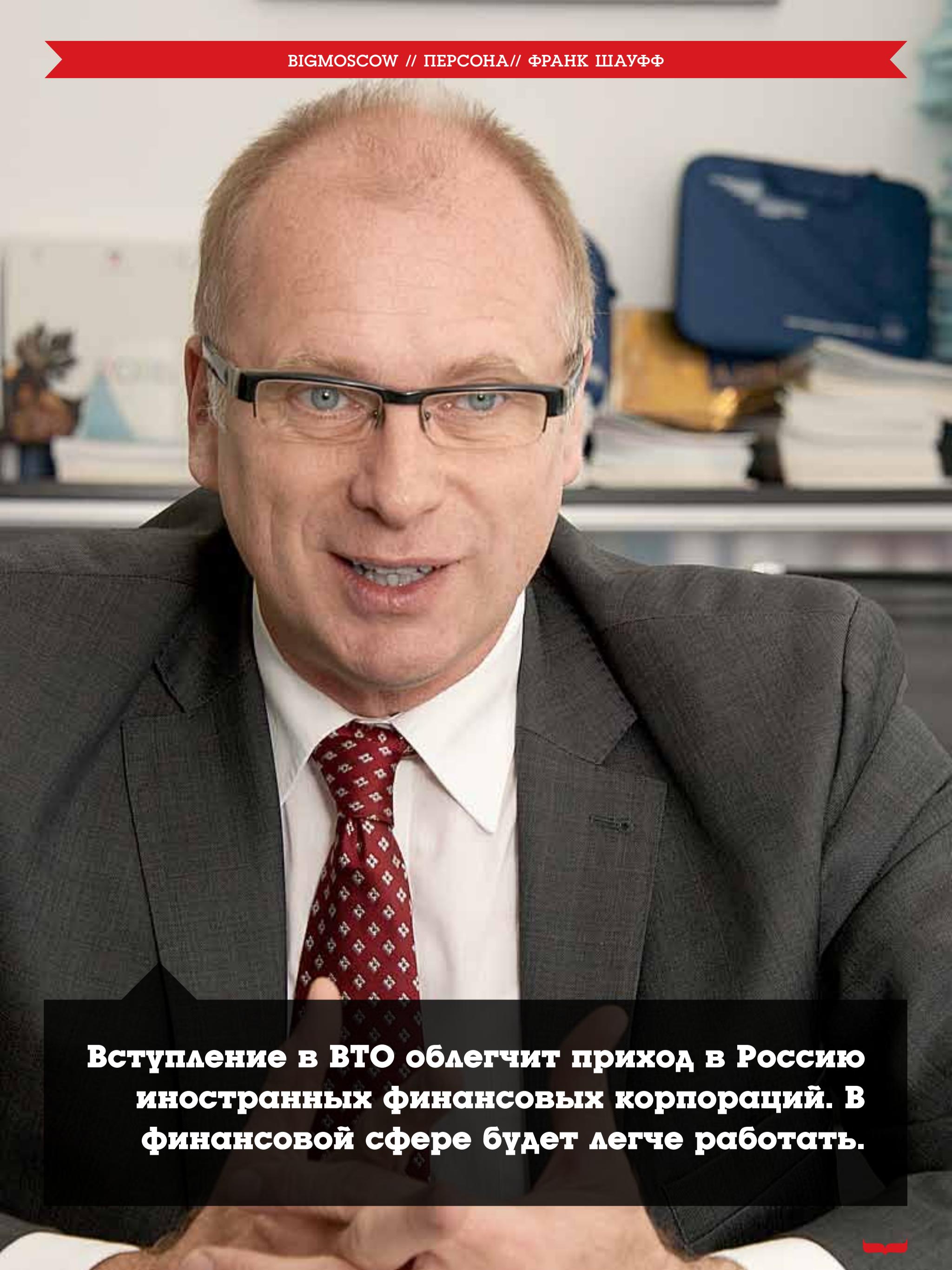
в России очень успешной. У них открыто уже несколько заводов здесь. Причина успеха – Россия переживает настоящий строительный бум.

**– Многие говорят, что в России много своих денег, но одновременно существует недостаток технологий, высокого уровня менеджеров. То есть инвестиции нужны не только в виде денег, но и технологий?**

– Я бываю в российских регионах и вижу – чтобы поднять уровень жизни, модернизировать инфраструктуру – нужны очень большие деньги. Наверное, неправильно исходить из того, что это можно сделать только за счет российского госбюджета. Вспомните Восточную Германию, после объединения в нее были вложены огромные средства. А теперь посмотрите на ситуацию в России – здесь население в 10 раз больше, а территория в 150 раз больше, чем в

**Среди членов нашей Ассоциации есть небольшие компании, которые работают в России уже около 20 лет. И это не гиганты индустрии.**





**Вступление в ВТО облегчит приход в Россию  
иностранных финансовых корпораций. В  
финансовой сфере будет легче работать.**

бывшей ГДР. И государственных денег никогда не хватит. Необходимы партнерские отношения между государством и частными инвесторами. Кстати, в России сейчас всерьез задумались о государственно-частном партнерстве. Даже разработан проект такого закона.

Что касается российских менеджеров, то качество их постепенно растет. Многие из них работают не хуже, а подчас и лучше западных специалистов. Но это не значит, что здесь не будут востребованы европейские или американские менеджеры с хорошими знаниями и опытом. Кстати, два года назад в России облегчили законодательство, чтобы привлечь иностранных специалистов.

Поэтому правильным ответом на ваш вопрос будет: нужны и деньги, и знания, и технологии.

**– Если поднять вопросы безопасности, чего нужно**

### **опасаться европейскому бизнесмену?**

– На мой взгляд, особых проблем с безопасностью иностранных компаний в России нет. Если мы говорим о личной безопасности, то я тоже не вижу большой разницы с крупными городами на Западе. Кстати, в отличие от некоторых американских мегаполисов, в той же Москве гораздо безопасней. Здесь по вечерам вы можете совершенно спокойно гулять в любом районе города. А в Нью-Йорке я бы вас сильно от этого предостерег...

Не сильно в России отличается и налогообложение, хотя бывают ситуации, когда налоговые органы откровенно и необоснованно мешают бизнесу. Но существует один очень показательный факт: если компании решаются (то есть они уверены в своей правоте) обжаловать действия налоговой инспекции в суде, то в большинстве случаев они выигрывают.

**Я не вижу больших проблем с безопасностью иностранных компаний в России. То же самое касается и личной безопасности.**



**– А что знает средний европеец, тем более, представитель малого или среднего бизнеса, о России? Он, вообще, в курсе, что здесь можно открыть свой филиал или компанию, начать заниматься торговлей?**

– Для иностранного бизнесмена, который работает в сфере среднего или малого бизнеса, зачастую не так просто понять, как развивается рынок в России. Имидж России на Западе, мягко говоря, не очень позитивный. И российское правительство очень мало делает для изменения этой ситуации. Успешные инвестиции в российскую экономику в западных СМИ освещаются и анализируются крайне редко. Не случайно те, кто работал на российском рынке, намного положительнее смотрят на Россию, нежели те, кто не занимался здесь бизнесом. Обычно взгляды очень быстро меняются, когда люди здесь начинают работать.

Разумеется, рынок в России очень

сильно отличается от западноевропейского, где правила игры схожи (по крайней мере, приближены). Российское законодательство построено иначе. Это, на мой взгляд, осложняет открытие и ведение бизнеса. Но, несмотря на все сложности, торговля с Евросоюзом у России растет, в том числе, с малыми и средними компаниями. И будет расти, поскольку Россия вступила в ВТО. Со временем все больше средних и малых европейских компаний придут на российский рынок. Вступление России в ВТО также облегчит приход сюда иностранных финансовых корпораций. В страховой, банковской сфере со временем будет значительно легче работать.

**– Как российское государство, те же чиновники, относятся к иностранным инвесторам? Есть с их стороны заинтересованность?**

– Когда я пришел на должность руководителя АЕБ в 2007 году, диалог с российскими государственными

**Средняя, по меркам Германии, компания Knauf в России очень успешна. Их продукция здесь очень популярна и известна.**



структурами шел довольно сложно. В частных беседах многие чиновники откровенно говорили, что могут все сделать без иностранных партнеров. А теперь, в ходе и после экономического кризиса, ситуация изменилась. Сегодня готовность к диалогу с иностранными партнерами намного выше.

**– Отношение правительства Москвы чем-то отличается в этом плане?**

– Для Ассоциации Европейского Бизнеса за последние два года, после того, как изменился состав правительства Москвы и к руководству городом пришел Сергей Собянин, ситуация улучшилась. Диалог стало вести намного легче.

**– Если представитель среднего или малого европейского, американского бизнеса решил от-**

**крыть свое дело в России, куда ему обратиться за советом?**

– В посольство своей страны, в аудиторские и консалтинговые агентства. В различные ассоциации, объединяющие европейских бизнесменов в России. В том числе, и к нам. И хотя мы представляем в основном крупные европейские компании, но среди наших членов есть и малый, и средний бизнес. И к нам постоянно обращаются за советами. Например, недавно у нас была датская фармацевтическая компания, которая собирается выйти на российский рынок. Ранее представители архитектурного бюро из Германии заказали у нас исследования, как развивается российский рынок в этой сфере. С подобными просьбами к нам обращаются все чаще, практически каждую неделю. ВТО сделало Россию еще ближе к Европе! ■

**В ходе и после экономического кризиса ситуация изменилась. Сегодня готовность к диалогу с иностранными партнерами намного выше.**



Присоединяйтесь  
к обсуждению статьи  
на [facebook.com](http://facebook.com)



СОВЕТОВ ОТ  
**ФРАНКА ШАУФФА**  
для тех, кто хочет открыть  
**БИЗНЕС В МОСКВЕ**



За каждым из советов – опыт и знания человека, почти двадцать лет работающего в России. Прикоснитесь и узнаете.

## ЛИЧНЫЙ ОПЫТ



**Американец  
Пол О'Брайен  
приучил  
москвичей  
питаться в  
дайнерах. И  
научил их,  
что в США  
есть не только  
Макдоналдс...**



**Швед  
Кристофер  
Салсинг  
считает,  
что в плане  
обретения  
опыта 5 лет  
в России  
равны 15 годам,  
проведенным  
в Европе.**



**Голландец  
Йерун Кеттинг  
привел  
в Россию сотни  
зарубежных  
компаний.**



... о дайнерах



# «Вагоны» прибыли

Американец **Пол О'Брайен** приучил москвичей питаться в дайнерах. И научил их, что в США есть не только Макдоналдс...

ТЕКСТ: ВИКТОР ДЕМЧЕНКО | ФОТО: ВИКТОР ВАРЗАКОВ

**Пол О'Брайен выглядит абсолютно счастливым человеком. Вместе с партнерами он владеет сетью ресторанов «Starlite Diner» и стейкхаусом «Chicago Prime». Пол провел в Москве больше 20 лет, но так и не выучил русский язык. Его это не смущает, хотя он честно признается: если бы не языковой барьер, бизнес у него был бы еще масштабней.**

---

## ВСЕ НАЧАЛОСЬ С ТОГО, ЧТО НЕГДЕ БЫЛО ПОЕСТЬ

– Идея открыть ресторан пришла случайно, – рассказывает Пол. – По воскресеньям в спортзале американского посольства в Москве я с друзьями играл в баскетбол. И после игры мы обычно были жутко голодные. Но куда мы могли пойти поесть? Достойных мест с привычным американцу меню не было. Можно было поесть в ресторане отеля. Или в Макдоналдсе. Все, больше идти некуда. В какой-то момент мы подумали, что неплохо было бы открыть свой ресторан. Друзья спросили: «Если мы найдем деньги, ты сможешь это сделать?». И я сказал: «Конечно!» В США я много лет занимался отелями и ресторанами. К тому времени я открыл три ресторана в «Radisson», для меня в этом деле не было белых пятен. К тому же у меня был русский партнер, и это здорово облегчало дело. Проанализировав все

«за» и «против», мы решили, что лучшим решением будет ресторан типа «дайнер» (Одно из значений слова «diner» – вагон-ресторан).

– Первый «Starlite Diner» мы открыли в саду «Аквариум», прямо напротив театра Моссовета, – продолжает Пол О'Брайен. – Здание целиком изготовили в США, в Москве только фундамент залили. Стены, мебель, оборудование, картины – все пароходом пришло в Санкт-Петербург, а потом на поезде в Москву. В России тогда материалы трудно было найти. Даже нержавейку нигде не достанешь. А американский дайнер – это как конструктор Лего: отдельно стоящее здание из четырех модулей. Два семitonных крана поднимали каждый модуль, ребята из Штатов за 8 дней все это собирали. Через две недели все было готово, а всего от идеи до реализации прошло полгода.



## КАК ПРЕВРАТИТЬ ОДИН РЕСТОРАН В СЕТЬ?

– Первое заведение обошлось нам где-то в \$1 миллион, – вспоминает О'Брайен, – Многие предрекали нам крах, говорили: «Зачем вы это делаете?» Но я знал, что все получится. И когда мы открылись, даже я не ожидал такого ошеломляющего успеха. Тогда у нас почти не было конкурентов, 85% посетителей были иностранцы, 15% – россияне. Забегая вперед,

заведение у станции метро «Октябрьская». Этот ресторан обошелся дороже – где-то \$1,2 миллиона. Но он был и больше. Это место тоже стало популярным, так что мы получили возможность двигаться дальше.

## ВЕРНУТЬ ДЕНЬГИ ПОМОЖЕТ ФРАНЧАЙЗИНГ!

– Все эти годы мы старались не изымать прибыль из дела, вкладывали в бизнес все, что зарабатывали,

**В России традиции принятия пищи в ресторане отличаются от западных. Здесь очень долго едят, больше пьют.**

скажу, что сейчас все с точностью дооборот: 85% наших посетителей – москвичи и гости города. Мы заметили, что в России традиции принятия пищи в ресторане отличаются от западных. Здесь очень долго едят, больше пьют напитков – чай, кофе, вода и алкоголь.

Отдача от первого ресторана превысила все наши ожидания. И еще 16 лет никто в Москве не мог открыть ничего похожего на настоящий дайнер. Попытки были, но они провалились. А уже через два года мы открыли второе

– признается Пол. – Как только набиралась необходимая сумма, сразу открывали новый ресторан. Думали, что остановимся, когда число заведений дойдет до пяти. Но в 2010 году решили отойти от концепции и открыли стейкхаус «Chicago Prime». Это ресторан класса Hi-End на Страстном бульваре. Если Starlite – это место для нижней прослойки среднего класса, то «Chicago Prime» – на порядок выше классом. Всю обстановку и мебель тоже привезли из США. Заведение класса Hi-End обходится





**Здесь не было культуры предпринимательства, мало кто знал, что такое бизнес-план. Я чувствовал себя Джеймсом Бондом...**



гораздо дороже – минимум \$2 миллиона. Но и средний чек здесь намного выше, чем в дайнере. Так что ресторан Hi-End, если удастся сделать его по-настоящему популярным, приносит больше прибыли, чем рестораны типа Starlite.

Теперь, когда у нас пять ресторанов Starlite и один Chicago Prime, мы решили остановиться и заняться продажей франшизы. Просто потому, что все годы мы вкладывали деньги, а теперь хотим вернуть их назад. Потенциальные партнеры уже есть. Они ищут место, землю под ресторан, а потом мы уже будем детально обговаривать все пункты соглашения. Ведь главная сложность франчайзинга в

том, что вы должны следить за качеством и соблюдением концепции. В той же Москве открылось больше 100 заведений на условиях франчайзинга, но, переходя из одного места в другое, вы убеждались, что еда не соответствует заявленному. Это очень плохо.

## С ЧЕГО НАЧАТЬ РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС?

– Тем, кто собирается купить франшизу, надо приобрести в собственность землю под строительство, – рекомендует Пол. – Если, конечно, есть такая возможность. Это, наверное, станет самым крупным вложением. Но в этом случае впоследствии не будет никаких арендных платежей. К тому

же земля через 10 лет будет стоить намного больше, и если бизнес не пойдет, они смогут сдать ее или продать с прибылью.

Но в Москве купить землю практически невозможно. В этом случае можно вести речь о долгосрочной аренде. Минимум 10 лет. Впрочем, можно найти партнера, у которого есть земля или помещение в собственности. Вообще, цена и место – огромная проблема в Москве. Большинство недвижимости уже приобретено, и

когда я интересовался, было \$3 тысячи за квадратный метр в год. Отступаем за квартал – уже \$2 тысячи. А где-нибудь на третьей линии – уже \$1,5 тысячи. Следующая проблема – найти квалифицированную строительную бригаду. Имеет смысл искать строителей по рекомендации, спрашивать других бизнесменов, которые имели опыт строительства. Сейчас предложение услуг по строительству и отделке довольно большое, но найти настоящих профессионалов все равно трудно.

**Ресторан Hi-End, если удастся сделать его по-настоящему популярным, приносит больше прибыли, чем рестораны типа Starlite.**

цены на аренду очень высокие. В США на съем помещения уходит 6-8% дохода в зависимости от места. В Нью-Йорке в самом центре на Тайм-Сквер эта может быть 15% или 20%. В Москве есть рестораны, которые платят 20-25%. Мы, располагаясь близко от центра, в центре платим порядка 15%.

Аренда помещений у Кремля, вдоль улицы Тверской, у Патриарших прудов самая дорогая. В последний раз,

## КАК ПОДБИРАТЬ ПЕРСОНАЛ?

– Российская особенность в том, что здесь очень мало людей воспринимают работу в ресторане как постоянную, – сетует Пол. – Официантами подрабатывают студенты, они находятся в подвешенном состоянии, поработали намного и уволились. А поварами обычно становятся выходцы не из самой высокой прослойки общества. И их труд считается далеко





не самым престижным... Некоторые рестораны привозят шеф-поваров из-за границы. Мы – нет. Все наши шеф-повары из России. В первом ресторане мы отправили двух поваров в США на обучение. Они вернулись и оставались с нами в течение 10 лет. Именно они обучили других поваров, и уже те заняли ведущее место на кухнях в других наших точках.

Если бы я сейчас открывал первый ресторан, то просто прошелся бы по ресторанам с той концепцией, которая подошла бы мне. Нашел бы лучшее место и переманил бы шеф-повара к себе. Сейчас я так уже не могу поступить. Потому что меня многие знают,

и я дорожу своей репутацией и отношениями с коллегами. Но вот наших поваров пытаются переманить постоянно...

Кандидатов на другие должности можно найти в Интернете. Многие подтягиваются по «сарафанному радио» – узнают, что есть вакансии, и приходят сами. Мы предпочитаем набирать людей, у которых нет опыта. Учим их с нуля. Это дороже, но для нас все равно лучше. У новичков нет навыков и привычек, от которых им нужно избавляться. Переучивать всегда труднее. К тому же... Не знаю, стоит ли об этом говорить... В общем, они не умеют воровать.

## ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

– Главная российская особенность: на то, на что в других странах уходит один день, здесь уходит три дня, – констатирует Пол. – А потом через три недели вы к тому же окажетесь на три шага назад. Например, здесь особая бухгалтерия. В США, владея тремя ресторанами, можно держать только двух бухгалтеров. В России из-за налогового законодательства, запутан-

гое меняется, но очень медленно...

Еще одна особенность – безопасность. В США можно держать ресторан вообще без охраны. А здесь 12-15 лет назад приходилось содержать целую службу, занимающуюся вопросами безопасности. Времена изменились, но до сих пор охрана на входе, в зале обязательна. Кроме того мы сотрудничаем с правоохранительными органами, частными охранными структурами... На все это уходит при-

**Цена и место – огромная проблема в Москве. Большинство недвижимости уже приобретено, и цены на аренду очень высокие.**

ности системы приходится нанимать минимум шесть бухгалтеров в один ресторан. Они выполняют гигантскую бумажную работу. Мне кажется, многое можно было бы автоматизировать, но пока есть, как есть. Мно-

мерно полпроцента прибыли. Не так уж и много, но все-таки.

В России вообще есть масса нюансов, которые иностранцу трудно понять. И если бы я приехал только сейчас, то первым делом пошел бы искать местного партнера, который не даст ошибиться. Мне повезло, у меня есть партнер уже 20 лет. Наверное, мы будем



IN THE COUNTY OF DADE  
Lewd and Lascivious Behavior in Public  
Exhibition of One's Private Parts and by Simulating  
Sexual Copulation. A Felony.

© 2008 Miller Coors LLC

**Некоторые рестораны привозят шеф-поваров из-за границы. Мы – нет.  
Все наши шеф-повары из России.**



партнерами всегда. Найти такого партнера нелегко. Главное – убедиться, что человек действительно является тем, кем пытается себя представить, что он не преступник и не аферист. Лучше всего навести о нем справки через людей, которые уже какое-то

время делают бизнес здесь. В российском Интернете есть базы, где можно «пробить» людей, получить первичную информацию о них. Этими данными тоже не стоит пренебрегать. ■

**Цена и место — огромная проблема в Москве. Большинство недвижимости уже приобретено, и цены на аренду очень высокие.**



Присоединяйтесь  
к обсуждению статьи  
на [facebook.com](https://facebook.com)



ПОДГОТОВКА // КРИСТОФЕР САЛСИНГ

# Командный стиль

Швед **Кристофер Салсинг** считает, что в плане обретения опыта 5 лет в Москве равны 15 годам, проведенным в Европе

ТЕКСТ: ДМИТРИЙ СЕМЕНОВ | ФОТО: ПАВЕЛ ГЕРАСИМОВ

**Компания «Terrakultur Russia», которую возглавляет швед Кристофер Салсинг, занимается достаточно новым для Москвы и России направлением – профессиональным фитодизайном помещений, проще говоря, озеленением. Предприятие уже уверенно заняло свою нишу в этом секторе, имеет стабильный портфель заказов, а круг клиентов фирмы постоянно ширится благодаря положительным отзывам тех, кто уже воспользовался ее услугами.**

**При этом сам Кристофер по профессии не дизайнер и не озеленитель. Он – менеджер, руководитель проектов.**

---

**– Кристофер, как вы попали в Москву?**

– Выбирал я Россию в целом, а Москва и то место, которое занимаю сегодня, оказались скорее случайностью. В Россию я попал в апреле 2007 года, и сначала это был Санкт-Петербург. Меня пригласили в компанию TELE2 – это оператор сотовой связи, осваивавший в тот момент российский рынок. Занимался тренингами, причем в сферу моей деятельности входила подготовка руководящего персонала. Через полгода работы в компании мне было предложено два варианта дальнейшего продвижения – Россия или Швейцария. Я выбрал Россию, так как эта страна мне представилась наиболее перспективной в плане реализации своих потенциальных возможностей. Ведь, готовя в течение долгого времени руководящий персонал, я и сам приобрел лидерские качества. Захотелось их реализовать.

Сборы после того, как мне предложили новое место работы, были недолгими: загрузил свой байк в грузовик, и переехал из Петербурга в Москву. К тому же началась питерская осень, захотелось сменить обстановку...

**– А когда вам предложили возглавить «Terrakultur Russia»?**

– В том же 2007 году. Я знал прежнего владельца «Terrakultur Russia» – он был моим руководителем в



TELE2. Мне хотелось продолжить с ним совместную работу в «Terrakultur Russia», но им было сделано другое предложение – самому возглавить эту компанию. Я не отказался, о чем несколько не жалею.

**– До этого вы работали и в Европе, и в Азии. Чем особо гордитесь из того, что удалось сделать?**

– Отмечу, пожалуй, свою деятельность в университете Тайваня, где студенты под моим руководством готовили дипломные проекты. Нам тогда удалось фактически создать филиал Стокгольмского университета, обустраив в этой стране Юго-Восточной Азии его офис, создав атмосферу Швеции. Был налажен и обмен студентами.

Но все же самая большая моя гордость – это именно работа в «Terrakultur Russia». Считаю, что мне удалось консолидировать коллектив, переведя прежнюю систему управления из жестко структури-

О «TERRAKULTUR RUSSIA» И КРИСТОФЕРЕ САЛСИНГЕ



рованной «вертикали» в «горизонталь». Командный стиль руководства стал иным командным стилем – связанным не с командованием, а с командой, с коллективом. Работа в «Terrakultur Russia» сегодня строится на основе равных возможностей, на единой платформе. Мне удалось реализовать этот принцип. Результатом отлаженной работы коллектива может служить то, что компания сегодня не просто стабильно работает, но и приносит реальную прибыль. Кроме того, мы полностью окупили все первоначальные вложения, сделанные на старте проекта.

**Россия представлялась наиболее перспективной в плане реализации моих потенциальных возможностей.**

**– Как подбирается персонал в вашу компанию, в чьей компетенции находится эта сфера?**

– Как и всякий толковый менеджер, я, безусловно, занимаюсь HR, несу ответственность за подбор кадров, слежу, как раскрывается потенциал работника с целью его продвижения на наиболее подходящее направление деятельности. Правда, я отвечаю больше не за административную сторону HR-процесса, а за общую механику. Например, за разработку и практическое применение схем мотивации. Для первичного отбора персонала у нас в компании, безусловно, есть сотрудник соответствующего профиля. Но последнее слово в решении о приеме на работу того или иного специалиста остается за мной.

**– А вообще, найти качественного работника по профилю вашей фирмы – это проблема?**

– Проблема, причем непрерывная. Причина в том, что уровень безработицы для квалифицированных специалистов в Москве равен нулю. Профессионалы в российской столице высоко востребованы, и нанимателю остается меньший выбор на рынке труда. К примеру, сейчас весьма не просто найти достойного кандидата на позицию менеджера по продажам, хотя в нашей компании их заработки могут достигать 200 тысяч рублей (около \$6,5 тыс.). И дело не в том, что таких специалистов нет на рынке. Мало тех, кто умеет работать самостоятельно, инициативно. Дело в том, что мы у себя в компании не даем заданий. Мы даем так называемую область ответственности, а дальше сотрудники уже сами должны принимать те или иные решения. Для нашей компании важно умение специалиста работать в команде, его навыки взаимозаменяемости, взаимовыручки. Нам нужны командные игроки. Жаль, что в России не развита система тренингов по

**Командный стиль руководства стал иным командным стилем – связанным не с командованием, а с командой, с коллективом.**





**Рынок в том секторе, который мы занимаем, для России, можно сказать, детский. Он в самом расцвете, а потому предоставляет большие возможности.**

системе PBL (problem best learning) – обучение, основанное на решении конкретных проблем. Это очень эффективный метод подготовки специалистов, и его нужно осваивать как можно раньше.

**– Наверное, вы уже сделали для себя какие-то выводы о качествах характера россиян. Какие из этих качеств вам импонируют, а с чем, напротив, вы не можете смириться?**

К негативным качествам я отнесу и то, что люди в России привыкли жить сегодняшним днем, не думая о перспективе. Возможно, это обусловлено общей исторической практикой, когда события в стране меняются очень быстро. Поэтому планировать что-то на будущее зачастую сложно. У себя в компании мы применяем систему промежуточных этапов, промежуточных целей. Реализовав их – приступаем к последующим.

Самым важным качеством для наших сотрудников я считаю умение

## **Профессионалы в российской столице высоко востребованы, и нанимателю остается меньший выбор на рынке труда.**

– Не нравится то, что россияне всегда ориентируются на лидера, а вот следовать командному духу не стремятся. Они попросту не приучены к этому. Ведь даже образование на Западе основано на коллективном, командном мышлении. В российских школах и вузах групповых заданий нет, все основано на индивидуальном подходе. Да и на производстве, в компаниях, основой любого успеха россияне считают наличие сильного лидера.

и желание вместе работать над идеей – той, которая должна появиться именно в результате коллективного мышления. Ответственность у нас не делегируется наверх: подразделения работают автономно, получая свою долю ответственности. Мы ждем от людей таких качеств как умение работать в команде, наличие аналитического и самокритичного подхода к себе и своему делу, желание что-то изменить, сделать эффективнее. Мы





всегда говорим: для того, чтобы быть эффективным на рынке, нужно быть эффективным внутренне. Нужно не-прерывно улучшать качество своей работы, двигаться вперед, грамотно планировать и качественно исполнять свои планы. Важно осознавать, что от спланированного и осуществленного тобой зависит будущее.

Если говорить о тех качествах, которые мне нравятся в россиянах, это, прежде всего, эмоциональность. Своими эмоциями русские люди словно дают подпитку друг другу. В Швеции такого нет: там народ более скрыт в себе, он как бы резервирует свои чувства. Кроме того, в России очень многое строится на доверии. Если человек

тебе доверяет, то он примет любую твою идею, любой твой проект. Именно поэтому для нашей компании доверительные отношения – это метод выстраивания эффективных коммуникаций. Мы стараемся сформировать такую среду, когда о многих вещах нам с клиентами можно говорить открыто.

**– Успех «Terrakultur Russia» очевиден. А в целом, на ваш взгляд, выгодно сегодня иностранному бизнесмену вести дела в России?**

– Не буду судить обо всем рынке, скажу на примере нашей компании. Рынок в том секторе, который мы занимаем, для России, можно сказать,

детский. Он в самом расцвете, а потому предоставляет большие возможности. Знаете анекдот о коммивояжере, который вознамерился продавать в Африке обувь? Его отговаривали – ведь здесь жарко, все привыклиходить разутыми. На что он отвечал: зато какие возможности, обуви-то ни у кого нет! Озеленение только с одной стороны выглядит как не самая востребованная сфера услуг. Но если посмотреть на нее с позиции развивающейся сейчас в России системы аутсорсинга, когда обслуживание передается сторонним организациям, то перспективы получаются широкие. Появляются новые современные объекты – торговые и бизнес-центры, которые требуют озеленения и достойного фитодизайна. А предоставить качественный продукт способны далеко не все. Конкуренции у нас минимум. В результате объемы заказов растут. Мы востребованы на рынке.

**– Кристофер, тогда дайте совет иностранцу, желающему открыть свой бизнес в России либо приехать сюда работать в качестве специалиста.**

– Учите русский язык! Это обязательное условие. Я, к сожалению, в русском пока не преуспел, хотя понимаю не менее 70 процентов того, о чем идет речь. Дело в том, что английским языком достаточно сложно передать те нюансы общения с русскими

людьми, которые и формируют среду доверия. Не хватает нюансов, общий английский их не передает...

Ну и, естественно, иностранному предпринимателю для того, чтобы состояться в России, нужно знать особенности страны, быть знакомым с нормами законодательства.

**– Не жалеете, что все-таки не выбрали тогда Швейцарию?**

– Нисколько! Для меня российский опыт – это фантастика. Да, это большое испытание, но это и масса впечатлений. Для моего профессионального опыта я приобрел чрезвычайно много. Хотя и говорят, что это не зависит от страны, и возможности для себя ты открываешь сам, но пять лет в России лично для меня равны 15 годам, проведенным где-нибудь в Европе. ■



Присоединяйтесь  
к обсуждению статьи  
на [facebook.com](https://facebook.com)



# «Я как одноглазый в стране слепых»

Голландец Йерун Кеттинг привел в Москву и другие регионы России сотни зарубежных компаний

ТЕКСТ: ВИКТОР ДЕМЧЕНКО | ФОТО: ФРАНЧЕСКО РОССИНИ

**Йерун Кеттинг**, управляющий директор консалтинговой компании «Lighthouse», в России – в полном шоколаде. Он сам использует такую формулировку, заимствовав ее у русских. Ему 41 год, и вспоминая последние 20 лет жизни, он чувствует, что судьба неуклонно влекла его в Москву. Еще в начале 1990-х Йерун случайно познакомился с российским ученым, а потом приехал к нему в гости. Спустя десятилетие **Йерун Кеттинг** построил в Москве бизнес, суть которого – помочь западным предпринимателям освоиться в России.

---

## И ТУТ ГРЯНУЛ КРИЗИС...

– Впервые я приехал в Россию в 1994 году, – рассказывает Йерун Кеттинг. – Мне тогда было 23 года, я учился на юридическом факультете в университете города Лейден. Решил посмотреть страну и провел здесь месяца два. А когда вернулся в Голландию, мне сразу предложили возглавить московское представительство одной голландской консалтинговой компании. В 1996-м я снова вернулся в Голландию, но пробыл там совсем недолго. Не успел защитить диплом, как меня пригласил голландский машиностроительный холдинг «Stork». Предполагалось, что я пару лет буду стажироваться дома, а потом перееду в российский офис. Но судьба опять распорядилась по-своему. В офис холдинга в Москве нагрянула налоговая полиция, а его директор в этот момент был в Кении на сафари.

Разбираться с проблемами было некому. Мне предложили срочно лететь в Москву и даже назначили директором представительства. Но через два года мне стало скучно, и в начале 1998-го в голову пришла идея открыть call-centre. Он должен был стать первым в стране, я рассчитывал на прибыль в 15-20 процентов. Нашел российского партнера, вложил \$140 тысяч и в первый год планировал вложить еще около \$350 тысяч. Уже договорился с потенциальными клиентами, нашел офис, заказал оборудование, программное обеспечение... И тут грянул кризис. Клиенты дали задний ход, я еле успел отменить поставки.

## «САРАФАННОЕ РАДИО»

– После дефолта в августе 1998-го многие иностранцы из России уехали, – вспоминает глава «Lighthouse». – Но я решил остаться. Надо было



## **Договорился с клиентами, нашел офис, заказал оборудование, программное обеспечение... И тут грянул кризис!**

как-то зарабатывать. Что я мог продать? Только себя, свои знания. Я чуть-чуть говорил по-русски, хотя никогда специально не учился. Немного знал особенности российского бизнеса, в то время как в той же Голландии мало кто представлял себе российский рынок. Среди них я был, да и сейчас остаюсь, одноглазым в стране слепых. То, что я тогда начал делать, сложно назвать консалтинговым бизнесом. Я просто продавал свое время.

Сначала делал это как фрилансер. Офиса не было – работал прямо из квартиры, сам себе был секретарем, водителем, директором. По Москве передвигался на автомобиле «Нива», раз в полтора месяца отправлялся в

Голландию, брал в аренду маленький «Рено» и ездил там по фирмам. За 10 дней проводил примерно двадцать встреч. Рассказывал директорам компаний о том, как быстро растет российский рынок, какие у него перспективы. Меня воспринимали как чудака: надо же, голландец, а живет в России! Но это мне даже помогало, ко мне относились с любопытством, а значит, принимали и выслушивали.

Я старался встречаться с директорами или управляющими, потому что если брать уровень ниже, слишком много времени проходит, прежде чем дойдешь до конкретики. В какие-то проекты эти встречи выливались далеко не всегда. Хорошо, если один из двадцати. Но я не обращал внимания на неудачи и продолжал общаться, общаться и еще раз общаться. В какой-то момент люди сами стали выходить на меня – узнавали о моей скромной персоне через «сарафанное радио». И дело пошло. За два года, когда я работал как фрилансер, мне удалось реализовать около 20 проектов. Многие из них были успешными. Например, с



моей помощью в Россию пришли компании по производству металличерепицы, пластмассовых изделий и даже резиновых сапог. Иногда, правда, мои клиенты в результате моей помощи отказывались от своих замыслов. Например, однажды я вышел на крупную компанию, которая хотела создать мощное полиграфическое производство в России. Я организовал для них ряд встреч с первыми лицами издательств и редакций в России, провел исследование рынка и законодательства. И выяснилась любопытная особенность: печатные материалы можно ввозить в страну беспошлинно, а вот за ввоз бумаги на таможне приходилось оставлять приличные суммы. Из-за этого оборудовать мощную типографию в России оказалось бессмысленно, выгодней было журналы и книги печатать в той же Финляндии и переправлять в Россию. Так что мои клиенты от своей затеи отказались.

## НАЛОГИ ПЛАЧУ С УЛЫБКОЙ!

— Фрилансером можно работать довольно успешно, — о стартовом этапе голландский бизнесмен вспоминает с теплотой. — Но в 2001 году я встал перед выбором — либо оставить все, как есть, либо создавать компанию. В принципе, я хорошо зарабатывал — наверное, не меньше чем менеджер среднего звена крупной компании. Расходов особых не было — ни на со-

трудников, ни на аренду. Но у меня уходило много времени на всякие мелочи. Снять копию, отправить факс, почту, сходить к нотариусу. К тому же я устал везде объяснять, кто я такой и чем занимаюсь. Когда я приходил к потенциальным клиентам, то не мог сказать, что я юрист или аудитор. Мне приходилось говорить, что я консультант. И знаете, большинство начальников не слишком воодушевляются, когда слышит, что их собеседник — консультант, тем более независимый. Они сразу теряют интерес, на глазах появляется белая пелена. Доказать, что ты стоишь внимания собеседника, очень трудно.

Так же трудно выходить из ситуаций, когда ты встречаешься с одним клиентом, а звонит другой, и ты не можешь ответить... В таких случаях секретарь просто необходим. В общем, еще работая в квартире, я нанял сначала одного помощника, потом второго. А затем решил создать компанию.

Сейчас в ней 15 человек. Ирабатываю я теперь примерно вдвое больше, чем когда был фрилансером. К тому же меньше забот, потому что многие вопросы я смог переложить на своих сотрудников, могу заниматься тем, что нужно и чем хочется, не отвлекаясь на всякую ерунду. Я мог бы и дальше расти, но не хочу. Сейчас у нас дружная, почти семейная команда. Каждый знает, чем он должен заниматься, все проблемы решаем вместе.



**Меня воспринимали как чудака: голландец, а живет в России. Но это мне даже помогало, ко мне относились с любопытством.**



Если же здесь будет работать 30-40 человек, это будет конец моей личной свободе. Придется постоянно здесь находиться, проводить совещания, заниматься контролем и учетом. А это не для меня...

Работа небольшой компании в Москве имеет свои особенности. Прежде всего, отношение к малому и среднему бизнесу здесь своеобразное. В Голландии «Lighthouse» считалась бы средней компанией. А здесь мне говорят: «Йерун, что за ерундой ты занима-

Голландии, на меня смотрят огромными глазами. Там нет таких дорогих офисов. За 300 евро там будешь сидеть в мраморе и золоте на 20-м этаже самого дорогого бизнес-центра.

Зарплата сотрудников в Москве не меньше, чем в Европе, а в отдельных случаях и больше. Да и найти хорошего специалиста довольно трудно. Единственное, на чем в Москве и в России можно сэкономить – это на подоходном налоге. Я с 1995 года являюсь российским налогоплательщи-

## **Большинство начальников не слишком воодушевляются, когда слышит, что их собеседник – консультант. Они сразу теряют интерес.**

ешься, найди себе работу в банке или еще где-нибудь».

В Москве маленький офис в центре найти очень трудно, и обойдется он не дешево. Возьмем, например, офис класса «В» внутри Садового кольца – какая-нибудь бывшая квартира площадью в 150 кв. м. За нее придется платить от 400 до 500 евро за квадратный метр в год. И это очень хорошая цена. Когда я рассказываю про это в

ком. И я здесь, наверное, единственный, кто платит подходный налог с улыбкой. Потому что в России он – 13 процентов, а в Голландии я бы платил 55-60 процентов.

## **УНИВЕРСАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-СОЛДАТ**

– Европейским компаниям своих рынков не хватает, – считает Йерун Кеттинг. – Допустим, вы создаете ком-



панию в Голландии. Если это успешный бизнес, то уже через 3-4 года вы начнете думать, какие новые рынки еще завоевывать. А Россия – ближайшая страна, где потребление растет быстрыми темпами. Даже в условиях кризиса, такого роста в Европе вы больше не найдете, только, может быть, в Бразилии. Особенno перспективны сейчас электронная коммерция и энергосберегающие технологии.

Многие иностранцы, приехав сюда,

для хлебозавода в Челябинске. Когда мы с голландскими специалистами приехали на этот завод, они ужаснулись. Чуть ли не позапрошлый век: все работники ходили в муке, в воздухе стояла пыль, технология, оборудование – 60-летней давности! Мои земляки расстроились, полагая, что ничего не получится. Но мы решили продолжить, установили оборудование в небольшом цехе, запустили линию, сделали из этого цеха «ма-

**Последние годы мы работали с прибылью и привели в Россию десятки компаний. Потом случился кризис, было довольно сложно, но прибыль сохранялась.**

испытывают шок. Местная действительность сильно отличалась от того, что они привыкли видеть. И кто-то вроде меня и нашей компании им необходим, чтобы они сразу не развернулись и не уехали. Мы помогаем им, показываем, какие есть перспективы. В конце концов, они понимают, что приехали не зря.

Я часто вспоминаю один случай. Лет шесть назад мы участвовали в проекте по поставке оборудования

«маленьку Голландию». И что вы думаете – буквально через несколько лет компания, которая владела этой «маленькой Голландией» – а она принадлежала россиянину – стала крупнее и дороже, чем та, что поставила ей оборудование!

Довольно часто к нам обращаются крупные компании, решившие открыть представительство в Москве. Нужно найти помещение, отремонтировать его, установить оборудова-



## СОВЕТА ОТ ЙЕРУНА КЕТТИНГА

ДЛЯ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ  
ОТКРЫТЬ БИЗНЕС В РОССИИ

# 3



### ВЫУЧИТЕ РУССКИЙ ЯЗЫК.

Он вам будет нужен хотя бы на начальном уровне. Проблема коммуникации – это основной разрушительный фактор для бизнеса здесь.



ние, нанять персонал, организовать бухучет. В общем, офис под ключ. И мы берем это на себя. Раньше мы привлекали субподрядчиков. Но из-за низкого качества услуг мы от этого решили отказаться. Последние пару лет мы следим за всеми фазами процесса сами. Мы такой универсальный солдат, который может сделать все. Не так давно мы делали офис для компании бронирования гостиниц «booking.com». Сделали это за три месяца. Им это обошлось в \$75 тысяч.

Вообще, клиенты приходят к нам со всего мира: из Турции, Бельгии, Люксембурга, Бразилии, США, Мальты... Мы обслуживаем много международных финансовых организаций, таких как Европейский банк реконструкции и развития. Кроме того, получаем за-

казы от правительственные структур европейских стран. Например, голландские и бельгийские министерства, бразильское экспортное агентство. Даже правительство Ирландиианимает нас, чтобы мы продвигали их компании на российском рынке. Все последние годы мы работали с прибылью и привели в Россию десятки компаний. С 2001 по 2008 год всегда был рост. Потом случился кризис, было довольно сложно, но прибыль сохранялась. В последние три года, правда, структура бизнеса несколько изменилась. Клиентов у нас стало больше, но масштабы проектов – меньше. Многие сейчас боятся новой волны кризиса и стараются не затевать ничего крупного... ■



Присоединяйтесь  
к обсуждению статьи  
на [facebook.com](http://facebook.com)





# Всё – в одном!

*На рынке электронной торговли в Москве есть все шансы преуспеть. Так считает руководитель проекта [Shopium.ru](#) **Вениамин Бакалинский.***

ТЕКСТ: ДМИТРИЙ СЕМЕНОВ | ФОТО: SHOPIUM.RU

**В тестовом режиме на Shopium.ru работают около 800 магазинов, здесь размещены более 2,7 млн товаров. Об этом уникальном проекте рассказывает его руководитель Вениамин Бакалинский.**

Идея проекта Shopium.ru возникла у известного российского предпринимателя Александра Кима в начале 2010 года. Он же пригласил меня возглавить этот проект и, собственно, дорабатывать и реализовывать идею. В мире подобные проекты существуют давно, причем они более развиты, чем в России. Это обусловлено гораздо более высоким уровнем развития e-commerce и логистики. Немалая часть такого функционала реализована, в частности, в amazon.com, buy.com, rakuten.com.

Изначально мы планировали делать проект, аналогичный японскому Rakuten.com. Однако в процессе работы идея «обрастала мясом» и слегка муттировала. Одна из наиболее существенных корректировок относительно первоначальной идеи заключается в модели монетизации. Изначально мы планировали, как и в аналогичных проектах, зарабатывать на комиссии с продаж. Но достаточно быстро осознали, что с учетом российских реалий в плане доставки и оплаты, эта модель нормально работать не будет. Было решено изменить

модель с «комиссионной» на систему подписок на различные пакеты услуг нашей системы для магазинов. Было немало и других корректировок.

В целом, хочу сказать, что наш проект действительно уникален. В России ничего подобного нет, хотя существуют интеграторы интернет-магазинов, самый известный из которых - Викимарт. Однако Shopium.ru решает более масштабную задачу, нежели просто собрать товары от разных интернет-магазинов на одной площадке. Да, некоторые элементы разрабатываемого нами функционала имеются у других проектов. Но собрать их вместе, в одной системе, - такого нет ни у кого!

На сегодняшний день разработана и запущена площадка самой системы. На ней в тестовом режиме работают около 800 магазинов и размещены



... о Shopium.ru



**Shopium.ru решает более масштабную задачу, нежели просто собрать товары от разных интернет-магазинов на одной площадке.**

**В мире подобные проекты более развиты, чем в России. Это обусловлено гораздо более высоким уровнем развития e-commerce и логистики.**

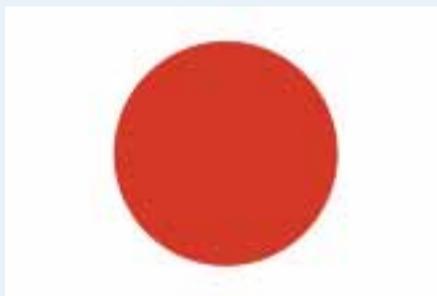
более 2,7 млн товаров. Запущен весь базовый функционал, идут реальные продажи. Удовлетворен и инвестор, вложивший в нас средства. Надо сказать, что иностранные инвестиции являются единственным вложением в проект. Поставленную нам на начальный период задачу мы не только выполнили, но и перевыполнили.

И все же пока мы только в начале пути. Это менее 20% от того, что мы задумали. Мы уверены, что потенциал у проекта огромный, он способен стать одним из лидеров рынка электронной торговли в России. А с учетом уникальных функций, которые мы в него закладываем (о них я пока не хочу говорить), успех Shopium.ru неизбежен. ■



Присоединяйтесь  
к обсуждению статьи  
на [facebook.com](https://facebook.com)





# Синергетический эффект

**Юсuke Отсубо, управляющий партнер United Managers Japan Inc в России – фонда, инвестировавшего в Shopium.ru \$1 млн – знает, как объединить японский опыт и московский потенциал**

**Как находить на московском рынке интересные стартапы? Какая сфера сегодня наиболее привлекательна для инвестирования? Как быстро вложенные инвестиции могут принести реальные результаты? Об этом BIGMOSCOW рассказал Юсuke Отсубо, управляющий партнер венчурного фонда United Managers Japan Inc в России.**

---

**– Юсuke, как сегодня искать интересные стартапы в России? Что необходимо, чтобы такой поиск увенчался успехом?**

– С одной стороны, важен опыт. К примеру, я на российском рынке работаю почти 10 лет. Владею ситуацией, знаю обстановку. И, на мой взгляд, самым важным критерием сегодня является наличие у проекта хорошего инвестора здесь, в России. Проще говоря, если уже есть желающие вкладывать в этот проект средства, значит, он потенциально перспективен.

Важно также посещать открытые мероприятия, особенно связанные со сферами развития технологий и инвестиционной деятельности. И это касается не только Москвы. Сегодня серьезные посылы идут из США, из Силиконовой долины. Нужно общаться с профессионалами рынка ИТ: так можно получить качественную информацию о тех приоритетных про-

ектах и тех потенциально перспективных направлениях, в которые можно вкладывать средства.

**– Какие же области сейчас могут представлять реальный интерес для инвесторов?**

– Не хочу рассуждать обо всем рынке, могу сказать только о том направлении деятельности, которым занимаюсь сам. Мы в данный момент сосредоточились на сфере ТМТ (от англ. Technology, Media and Telecommunications – технологии, СМИ и телекоммуникации) в потребительском секторе. После кризиса 2008 года это направление несколько замедлилось, но сейчас получает новое развитие. В проекте Shopium.ru, который мы сейчас реализуем, делается упор на технологических новинках в сфере оказания интернет-услуг. Уверены, что это направление имеет хорошие перспективы в России.



**– А как вы узнали о Вениамине Бакалинском и его стартапе, как принималось решение об инвестировании в Shopium.ru?**

– С Вениамином-сан имел давние деловые связи мой партнер Алекс Ким. Способности Вениамина по организации запуска проектов получили у Алекса высокую оценку. Именно поэтому, принимая в 2010 году решение о создании проекта электронной коммерции в России, мы решили привлечь идеи Вениамина Бакалинского и, естественно, его самого к нашей совместной работе.

**– Почему вы посчитали этот проект перспективным, ведь сфера интернет-торговли сегодня достаточно уверенно развивается в России, а значит, здесь непросто конкурировать? В чем вы увидели перспективы Shopium.ru?**

– Не соглашусь с вами в том, что рынок электронной коммерции в России достаточно развит. На наш

взгляд, говорить так преждевременно. Напротив, у этой сферы большие перспективы для роста. Мы думаем привести в Shopium.ru последние ноу-хау в японской системе электронной коммерции, то есть в какой-то степени дифференцировать наши сервисы для России. Сегодня в российской интернет-торговле основным критерием для клиента выступает цена. Считается, что покупатель будет чувствовать себя счастливым, если он сумеет приобрести что-то по наименьшей цене. Но ведь в реальном мире покупки не делаются только потому, что товар представлен по самым низким ценам. Принимаются во внимание и такие факторы, как репутация продавца, положительные отзывы о нем, хорошая потребительская история этой торговой площадки. Я надеюсь, что Shopium.ru получит именно такие рекомендации и станет лучшей торговой платформой как для клиентов, так и для продавцов.

**Мы подбираем проект, когда опыт японских компаний способен преумножиться в результате объединения с российским потенциалом.**



**– Почему для инвестирования в проект была выбрана именно сумма \$1 млн?**

– Учитывая тот бизнес-план, который был составлен, мы подумали, что можем начать с \$1 млн. Для нас это оптимальное вложение.

**– В какие еще стартапы в России и в мире United Managers Japan Inc. предпочитает вкладывать деньги? Какие проекты вы поддержите в ближайшее время?**

– У нас есть как минимум десять интересных перспективных проектов в интернет-секторе. Например, есть Teamo.ru (российский сайт знакомств для брака и серьезных отношений), в который мы инвестируем средства совместно с Fast Lane Ventures. А самое последнее направление наших инвестиций – MirVracha.ru, крупнейшая база ресурсов для врачей и студентов-медиков (об этом проекте BIGMOSCOW

рассказала в предыдущем номере). Это портал для врачей, при этом его контент – не только специализированная информация, но и площадка для общения людей данной профессии. Я уверен, что наша компания уже получила признание среди японских предпринимателей, работающих в Москве.

**– Какой проект United Managers Japan Inc. в России лично вы считаете наиболее удачным и востребованным?**

– Об этом пока рано говорить. Давайте подождем, посмотрим, как развиваются наши проекты. Думаю, ответ на этот вопрос будет получен в течение нескольких лет.

**– А как вы ищете в России проекты для инвестиций?**

– Мы подбираем проект, который, по-нашему мнению, будет обладать эффектом синергии. То есть когда опыт японских компаний или даже отраслей способен преумножиться

**Преждевременно говорить, что рынок электронной коммерции в России достаточно развит.**



в результате объединения с российским потенциалом. Именно такие направления мы и стараемся реализовать, так как считаем их наиболее перспективными.

**– Какие направления инвестирования в сферах медиа и технологий, на ваш взгляд, наиболее перспективны в России?**

– Уверен, что наибольшее развитие в ближайшем будущем может получить сектор оказания интернет-услуг. Развитие данной сферы – глобальная тенденция, это тренд, которому сегодня следуют во всем мире. При этом проекты в области оказания интернет-услуг успешны. Уверен, что они останутся таковыми и в ближайшие годы.

**– Как вы оцениваете ситуацию на российском рынке стартапов в целом? Авторы российских стартапов – какие они?**

**В чем их сильные и слабые стороны?**

– Авторы стартапов в России ставят на первое место свои технологии, процесс их разработки, не думая о последующем внедрении и практической стороне реализации проектов. Это их слабая сторона. Ведь конечной целью бизнеса является извлечение прибыли. Это аксиома. Поэтому российские стартаперы должны в первую очередь думать о том, как получить конечную выручку от своего проекта, как его эффективно внедрить на рынке, какую конкретную прибыль можно получить от этого внедрения.

**– В чем для вас заключаются основные трудности при работе с российскими стартапами (проблемы с надзорными органами, бизнес-партнерами, конкурентами)?**

– Отвечу коротко – в России, на мой взгляд, все трудно. Даже простое действие – открыть счет в банке, вызывает массу проблем. Но надо учиться преодолевать эти проблемы, искать выходы, находить решения.

**Запустить какой-либо проект с нуля сложно в любой точке мира. А запуск стартапов, инвестиции еще и опасны.**



**– Если сравнить инвестиции в стартапы в России с японской практикой, европейской или американской, в чем основные отличия?**

– Если не брать во внимание российские административные трудности, то разницы практически никакой. Запустить какой-либо проект с нуля, в принципе, сложно в любой точке мира. А запуск стартапов, инвестиции еще и опасны. Об этом тоже надо помнить.

**– Кстати, когда ожидается возврат инвестиций, вложенных в Shopium.ru?**

– Пока это весьма сложный вопрос. Конечно, мы надеемся получить какой-то доход как можно скорее. Это оправданное и понятное желание любого инвестора. В действительности же, как мы надеемся, первый доход можно будет увидеть через год или два, не раньше. Надеюсь, что реальная отдача пойдет до истечения срока полномочий фонда. У нас еще есть пять лет. На этот срок мы и ориентируемся. ■

**Авторы стартапов в России ставят на первое место свои технологии, не думая о практической стороне реализации проектов.**



Присоединяйтесь  
к обсуждению статьи  
на [facebook.com](https://facebook.com)



НА РАБОТУ В МОСКВУ



*Американец **Камерон Сойер** на своем примере объясняет, почему западные менеджеры вначале опасаются этой страны, а потом умоляют оставить их в столице России*

# **Огромный фронт работ**

ТЕКСТ: СВЕТЛАНА САМОДЕЛОВА | ФОТО: ВИКТОР ВАРЗАКОВ



**Камерон Сойер** с отличием окончил Вандербильтский университет. Получил степень доктора юриспруденции Мичиганского университета. Долго преподавал на юридическом факультете университета Людвигс-Максимилиан в Германии.

Пока в 1991 году не приехал по зову Михаила Горбачева в Москву, где и «застял» на 21 год.

Ныне **Камерон Сойер** является председателем совета директоров созданной им компании GVA Sawyer, отлично знает, как получить прибыль от новых объектов недвижимости, найти инвесторов, просчитать возможные риски. Он согласился рассказать BIGMOSCOW, как строил свой бизнес в России.

... о GVA Sawyer



## КАК НАЧИНАЛСЯ «ПЕРЕСТРОЙКА»

– До того, как приехать в Москву, я работал юристом в США в большой американской юридической конторе, которая специализировалась на недвижимости. Среди моих клиентов были всевозможные девелоперские компании и банки. Когда на Западе начался большой кризис, связанный с банками и ипотеками, и стало мало работы, я решил взять отпуск и заняться бизнесом в России. Мне казалось это безумным приключением. Рассуждал так: поработаю от силы год-два, пока ситуация на рынке стабилизируется, пусть это добавит мне впечатлений, а потом вернусь к прежней жизни.

Это был 1991 год, когда еще существовал СССР, но власть от КПСС перешла к Съезду народных депутатов – первому в советской истории парламенту. Приехал в Москву из теплой Атланты в октябре, когда в столице России уже шел снег. Пришлось при-



выкать к другому климату, к другой стране... Сразу с головой ушел в работу, стал заместителем генерального директора совместного предприятия «Перестройка». Это была такая форма бизнеса, которую разрешил президент Михаил Горбачев. Это была первая девелоперская компания по коммерческой недвижимости Советского Союза. Мы строили первые современные офисные здания. У нас были неограниченные возможности. И это было очень интересно!

**Чиновники с радостью примут деньги,  
но все равно заставят тебя сделать  
свою работу, чтобы твой проект  
соответствовал закону.**

**– Кроме родного английского, вы свободно владели немецким языком. А как дела обстояли с русским?**

– Русского я не знал, и это была большая проблема. Потому что в 1990-е годы не так много россиян знало английский язык. Общаться было сложно. У меня не было выбора, и с первого дня я начал учить русский язык. Хочу признаться, что всех правил я не знаю до сих пор. Это очень сложный язык. На слух его не выучишь.

**– Какие проблемы пришлось решать?**

– С проблемами пришлось сталкиваться на каждом шагу. Например, нельзя было просто пойти и купить щебень. Не было рынка, не было бизнес-культуры, не было ничего. Мало кто в России тогда знал, что означает слово «девелопер». Мне пришлось объяснять, что это предприниматель, бизнес которого заключается в получении прибыли от создания новых

объектов недвижимости. Помню, мы пытались купить участки земли и начать строительство, и люди называли цены, просто взятые с потолка. Мы пытались объяснить, на чем в принципе основывается стоимость земли, и слышали в ответ: «Нам это все неинтересно. Все равно, какие доходы потом можно получать. Вам важно, что построенное здание будет стоять на престижном месте? Зачем вам прибыль?»

Непросто было и вести строительство. Труднее всего было понять систему, которая включала в себя всевозможные разрешения и ограничения. Это советская система, которая основывалась на централизованном планировании экономики, и имела свои, отличные от Запада, правила игры.

Многие иностранцы, приехавшие в Россию, считают, что эта страна – какой-то третий мир. Что существующие правила – нечто несерьезное, и, грубо говоря, нужны только для того, чтобы вымогать взятки. Это не так!

**Думал, поработаю год-два, пока ситуация на рынке стабилизируется, а потом вернусь к прежней жизни...**



**Россию до сих пор представляют, как очень бедную страну. Мне, случается, задают вопросы: «А у россиян есть мобильные телефоны?»**

Это система настоящая, и законы на самом деле являются законами, и их надо соблюдать. И это не предполагает, что нужно платить взятки. Отдельные здесь чиновники с радостью примут деньги, но все равно заставят тебя вернуться и сделать свою работу, чтобы твой проект соответствовал закону.

Это очень глубокая, и совершенно не глупая система, многие правила из которой действуют до сих пор. Понять, как она работает – большая задача, и на это может уйти много лет. Но есть в ней и просчеты. Весь мир живет в рыночной экономике, должен быть баланс, сколько это стоит, и какой от этого будет результат. Мы не будем тра-

тить миллион долларов на каждое здание, чтобы иметь, например, возможность распознать пожар на пять секунд раньше, чем мы можем это сделать с обычной технологией. Это не оправдано. Мы считаем эти деньги. Советская система не считала, попросту не знала, как считать. Нынешняя российская – ее наследница. Помню, меня удивили требования, что кухня гостиницы должна быть в три раза больше, чем это нужно. А все потому, что есть определенные санитарные нормы. И путь, по которому забирают мусор, не должен пересекать путь, по которому привозят продукты. Чтобы спроектировать такую кухню, требуется большая площадь. На мой взгляд, это нерационально. Вообще, архитектор в России не имеет такой свободы, как на Западе. Хотя в большинстве случаев это не совсем плохо.

ЧТО ТАКОЕ  
«ОТКАТ»?



## ВСЕ ХОТИЯТ ЗАРАБОТАТЬ СЕГОДНЯ

### – Когда вы создали собственную компанию?

– В январе 1993 года мы с тремя российскими партнерами ушли из «Перестройки» и создали компанию GVA Sawyer.

### – Сложно было арендовать помещение?

– В то время невозможно было просто пойти и снять офис. Офисов как таковых практически не существовало. Имелись административные здания, которые были полны структурами, оставшимися после Советского Союза. И можно было за взятку у какой-то организации нелегально арендовать комнату. Но нам не нужна была одна комната, нам нужен был нормальный офис, чтобы можно было принимать в нем партнеров. И

мы договорились с другой компанией, чьи партнеры владели особняком на Новинском бульваре. Площади там было больше, чем им требовалось. Мы разделили все затраты пополам, у нас была общая секретарша, один переводчик. Это было рациональное решение.

Позже появилась возможность арендовать помещения. Фирмы и компании платили по \$800-1.200 за квадратный метр в год. После дефолта 1998 года эти цифры упали до \$400-450. Сейчас средняя ставка вернулась к 1991 году: \$800 за квадратный метр.

### – Что можете сказать о менталитете россиян?

– Бизнес-культура в России до сих пор оставляет желать лучшего. Все хотят зарабатывать сегодня, и что они

ХОТИТЕ  
ЗАРАБОТАТЬ?



**Архитектор в России не имеет такой свободы, как на Западе. И в большинстве случаев, это не совсем плохо.**



будут для этого делать – не важно, и что будет завтра – тоже не важно. Многие хотят получить деньги очень быстро. К сожалению, такова философия бизнеса в России. Но мы ждем. В России уже появился средний класс, класс менеджеров. Сейчас уже достаточно много больших компаний, которые на профессиональном уровне занимаются ритейлом – крупным бизнесом, умеют управлять людьми, понимают этику менеджмента.

Еще существует проблема с внутренней коррупцией в компаниях. Например, в строительном бизнесе отдельные поставщики и подрядчики договариваются между собой об «откате». Они воруют, и готовы ставить

свою карьеру в опасность только для того, чтобы сегодня зарабатывать. И это – вопрос менталитета. Это раньше можно было сказать: мол, я получаю копеечную зарплату. Сейчас уровень зарплат в строительстве уже нормальный, но люди, воспитанные в старых условиях, все равно продолжают воровать.

***– Бывало, что вас подводили российские партнеры?***

– А как же. Здесь так же, как в любой другой стране мира. Есть люди, которые очень сильно дорожат своей репутацией, а есть другие, считающие незазорным обмануть, чтобы больше заработать. Поэтому надо очень

аккуратно договариваться с новыми партнерами, подстраховываться. Но российские бизнесмены, с которыми я работаю сегодня, это очень надежные партнеры.

## ЗДЕСЬ ЕЩЕ СТРОИТЬ И СТРОИТЬ...

### – Удаётся привлечь в проекты западных инвесторов?

– Наш бизнес сильно зависит от привлечения инвестиций с Запада. Я часто бываю в командировках, практически каждый месяц прилетаю в Лондон, постоянно встречаюсь с иностранными инвесторами и убеждаю их вложить свои деньги в проекты на территории России. И каждый раз удивляюсь, насколько слабо они представляют, что реально происходит в этой стране. Порой меня спрашивают, существует ли частная собственность в России! И имеют ли люди законное право владеть землей. Мне приходится рассказывать, что потребительский бум в России продолжается уже 12 лет. Но Россию до сих пор представляют, как очень бедную страну. Мне, случается, задают вопросы: «А у россиян есть мобильные телефоны?» Приходится объяснять, что еще в 2000 году в России было больше сотовых телефонов, чем численность населения. Удивлению при этом нет предела.

### – Если бы вы сейчас работали в Штатах, чем отличался бы ваш бизнес?

– Я бы меньше работал. Меньше было бы головной боли. Но жизнь была бы... очень скучной. Казалось бы, после двух лет работы в России я должен был вернуться в Америку и продолжать работать как юрист. Но мне были настолько интересны годы, проведенные в России, что я не мог заставить себя уехать обратно и застрял здесь на 20 лет.

### – Говорят, что русские и американцы очень похожи...

– Да, и это обусловлено чисто географически. Это менталитет большей страны. Человек ведет себя по-другому, когда кругом просторы, огромные территории, большие возможности, нежели тот, кто живет в маленькой стране, где находится быть более закрытым и осторожным. А люди, которые живут на впечатльных территориях, более дружелюбны и открыты.

### – Стоит ли иностранцу ехать в Россию, чтобы заняться бизнесом?

– Конечно. Здесь центр мира, что касается бизнеса. Самое лучшее место! Здесь все растет, столько всего нужно еще строить... На Западе – стагнация, застой, там все уже построено, все есть. Все ниши заняты.



Все, что нужно – может быть, заменить какие-то устаревшие здания. А в России – огромный фронт работы. Поэтому нас здесь так много, одних только американцев работает где-то 50-60 тысяч.

Я нередко сталкиваюсь с феноменом. Большие иностранные компании, которые имеют офисы в Москве, жалуются, что очень тяжело перевести сюда работников. У них существует ротация, их менеджеры каждые три года должны переезжать на новое место – из одного офиса в другой. Они это делают специально, чтобы распространять технологию, опыт и знания. Какой-то менеджер по продажам работает, например, в Лондоне, потом они его переправляют в Берлин, и т.д. В Москву сначала никто не хочет ехать. Чтобы уговорить менеджера, ему порой приходится доплачивать. Все опасаются этой «дикой страны». Потом, когда они поработают в России положенный

срок, когда их начинают переправлять в другую страну, они уже умоляют, чтобы их оставили в России. Это действительно так. Жить здесь очень интересно. «Лихие 1990-е» остались в прошлом. Не стоит думать, что здесь хуже, чем в каком-нибудь гетто в Нью-Йорке, и требуется везде ходить с телохранителем. Москва – очень цивилизованный город: чистый, с относительно низким уровнем преступности. Здесь можно до утра гулять по городу. И культурная жизнь в Москве на высоком уровне. Здесь, например, работает более ста профессиональных драмтеатров. Для меня каждый новый спектакль – это фантастическое удовольствие. Если Москва надоест, можно сесть на скоростной поезд «Сапсан» и через 3,5 часа ты будешь в Санкт-Петербурге. А чтобы обехать все уголки России, не хватит и жизни... ■

**Все опасаются этой «дикой страны». А потом, когда поработают в России положенный срок, умоляют, чтобы их оставили здесь.**



Присоединяйтесь  
к обсуждению статьи  
на [facebook.com](http://facebook.com)





# Мостик с Востока на Запад

*Председатель правления  
Делового совета российских  
соотечественников в Японии **Юрий  
Булах** открывает японцам глаза  
на московский рынок*



*Во многих странах мира сегодня есть организации российских соотечественников. Но стоит ли иностранным бизнесменам – местным жителям обращаться к выходцам из России за помощью в организации бизнеса в Москве или других городах? О том, как и чем российские соотечественники помогают местным предпринимателям, рассказывает председатель правления Делового совета российских соотечественников в Японии **Юрий Булах**.*

Случай, когда японские бизнесмены ищут через нас выход на российский рынок, не такие частые (большинство все-таки делает это напрямую), но происходят они с завидной регулярностью. Например, сейчас мы ведем переговоры по слиянию двух компаний, работающих в сфере информационных технологий в России и Японии. Крупная ИТ-компания из Токио искала выход на российский рынок, обратилась к нам, и мы нашли для них потенциальных партнеров в Москве. Японцы хотят вложить в этот проект несколько миллионов долларов.

Первый этап переговоров завершился, и теперь идут аудиторские проверки. Так после подписания документов и завяжут-

ся очередные партнерские отношения между Токио и Москвой. Или другой пример. В 2008 году крупная японская туристическая компания Н.И.С. решила создать представительство в Москве. Обратились к нам... Трудность заключалась как в подготовке внушительного пакета документов, так и в объяснении японским предпринимателям, что представителю компании придется... лично отстоять в очереди на регистрацию в налоговой инспекции. Вызывали у них удивление и другие особенности наших российских процедур. Мы нашли юристов, которые помогли получить визу для президента компании, японца, который хотел лично во всем убедиться, и разрешение на использование иностранной рабочей силы. Все вопросы, естественно, решили.

О ЮРИИ БУЛАХЕ



Но, вспоминая переговоры с японцами, до сих пор улыбаюсь. Формальности формальностями, но объяснить японцам, что это придумал не я и не юрист, а таковы, пусть и бюрократические, но правила, оказалось самым трудным в том проекте. Кстати, Н.И.С. сейчас успешно работает в Москве, и возит россиян не только в Японию, но и в третьи страны.

Деловой совет российских соотече-

широкое сотрудничество с компаниями, которые оказывают консультационные услуги или активно пропагандируют идеи развития отношений между Японией и Россией. Среди них consultant.ru, REAL JAPAN, несколько японских некоммерческих фондов.

Еще одной важной задачей нашей работы мы считаем содействие развитию связей между российскими и японскими регионами. Пока к нам

## **Нередко на нас выходят через Союз российских соотечественников в Японии, где я являюсь председателем делового совета.**

ственников в Японии – это первая официально зарегистрированная в Стране восходящего солнца организация россиян. Не все просто в российско-японских межгосударственных отношениях. Наши две страны – ближайшие соседи, но потенциал отношений, особенно в торгово-экономической сфере, используется все еще очень незначительно. В настоящее время наша организация стремится наладить

в основном обращаются представители японских органов местного самоуправления, которые заинтересованы в развитии связей с Россией. Так, например, я и другие члены нашей организации оказали активное содействие властям префектуры Тоттори, когда вновь избранный губернатор проявил интерес к сотрудничеству с российским Дальним Востоком. И с 2009 года мы помогаем префектуре в выработке стра-





**Крупная ИТ-компания из Токио искала  
выход на российский рынок,  
и мы нашли для них потенциальных  
партнеров в Москве.**

тегии выхода на российский рынок. Префектура знаменита в Японии высококачественной продукцией сельского хозяйства и рыболовства. И первое, что было сделано – организованы поставки фруктов и овощей на Дальний Восток России. Представители префектуры также оказали содействие открытию во Владивостоке ресторана «Тоттори». А сейчас во Владивостоке уже открыто официальное представитель-

ные примеры продвижения японского бизнеса в Россию могли состояться и без нашего участия. Просто было бы чуть дольше и сложнее и, может быть, не все бы получилось. Мы – своеобразный мостик между двумя странами. Мы пытаемся адаптировать российские реалии в более привычный для японцев формат. Крупным фирмам, безусловно, наши услуги и помощь не нужны. Например, когда Toyota открывала свой

## **Мы – своеобразный мостик между двумя странами. Мы переводим всю работу в более привычный для японцев формат.**

ство префектуры.

При их поддержке в поселке Ольга Приморского края был основан завод по изготовлению деревянных палочек для еды, вся продукция которого поставляется в Японию. Это лишь один из примеров того, что межрегиональные контакты, связи между администрациями могут стать реальным двигателем взаимовыгодного экономического сотрудничества между предпринимателями двух стран. Естественно, все вышеперечислен-

завод в Санкт-Петербурге, они работали напрямую с руководством города. Точно так же Nissan, когда решил стать одним из акционеров ОАО «АВТОВАЗ», вышел напрямую на российское правительство и успешно заключил сделку. Но для малого и среднего бизнеса Японии, да и других стран, Россия все же очень далекая и непонятная страна. Как там торговать? Как говорится в русской пословице, «И хочется, и колется». И вот тут как раз роль организаций



соотечественников незаменима. У нас в Японии, по сравнению с другими развитыми странами, количество российских соотечественников существенно меньше, да и опыта пока не так много. Тем не менее, мы уже почувствовали, что можем сыграть значительную роль в налаживании контактов и выстраивании связей между представителями малого и среднего бизнеса обеих стран.

Иными словами, первоначальные консультации о перспективах бизнеса в России, поиске партнеров, иностранным инвесторам можно вести непосредственно у себя дома – в той же Японии, Франции, Англии или любой другой стране – с представителями местных организаций российских соотечественников. Мы поможем сэкономить и время, и деньги. ■



Присоединяйтесь  
к обсуждению статьи  
на [facebook.com](https://facebook.com)





# Расстаться с сотрудником правильно

*Четыре законных и относительно простых  
способы решения этой проблемы в России*





*Вы создали фирму в Москве, наняли персонал. Но рано или поздно все работодатели (что в России, что в любой другой стране мира) сталкиваются с необходимостью уволить сотрудника, как добросовестного, так и не очень. В первом случае речь о сокращении штатов, во втором – о прогуле или нарушении трудовой дисциплины. Как при этом расстаться с сотрудником правильно? Как избежать чрезмерных денежных выплат в случае сокращения его должности и возможного восстановления уволенного на работе в судебном порядке? В этом плане российская система взаимоотношений хозяина бизнеса и наемного сотрудника находится где-то посередине между европейской и американской. Европейские работодатели считают ее либеральной, ведь сократить работника во Франции, Италии или Испании значительно труднее. А американцы наоборот – весьма строгой, поскольку в США расстаться с наемным персоналом проще, чем в России.*

*О том, как уволить сотрудника в строгом соответствии с действующими в России законами, рассказывает генеральный директор юридической компании «АЛЬБАРИ» **Низами Фарухов**.*

## ПО СОБСТВЕННОМУ ЖЕЛАНИЮ

Самый простой для обеих сторон (и для работника, и для работодателя) способ их расставания – уход сотрудника «по собственному желанию». Для этого сотрудник должен написать заявление с просьбой об увольнении. Таково требование статьи 77 ТК РФ (Трудового кодекса Российской Федерации – основного законодательного акта в РФ, определяющего трудовые отношения между работниками и работодателями и имеющего приоритетное значение перед любыми другими федеральными законами, указами президента и т.п., связанными с трудовыми отношениями). Строгое соблюдение

требований ТК РФ – гарантия спокойствия работодателя в России.

В подобных случаях главное – не провоцировать конфликтную ситуацию. Ведь подчиненный может просто-напросто отказаться писать заявление. Поэтому работодателю необходимо дать понять человеку, что его действительно заботит будущее подчиненного, которого в этой компании у него уже не стало.

В случае если удастся убедить сотрудника уволиться по собственному желанию, его можно (на мой взгляд, даже нужно) премировать. Но только не пытайтесь применять надуманные обвинения в качестве «убеждающих» факторов. Это дорого вам может стоить.

### Дело из практики

1

заявление об увольнении по собственному желанию. В противном случае угрожали взысканием денежных средств за якобы похищенные ценности и угрожали увольнением по порочащему основанию. Наш клиент согласился, но после увольнения не мог никуда трудоустроиться. Поэтому он пришел к нам и попросил помощи в восстановлении на работе. Нами были направлены соответствующие заявления во все государственные надзорные органы. Как следствие, по протесту прокурора приказ об отстранении нашего клиента от работы был признан недействитель-



## **СОКРАЩЕНИЕ ШТАТА**

Уволить работников по сокращению численности или штата можно независимо от того, целесообразно оно или нет. Главное, чтобы сокращение было реальным. Бывают случаи, когда работодатели под видом сокращения пытаются избавиться от неугодных работников. При этом на место уволенного тут же берут нового сотрудника. Если в таком случае уволенный направит иск в суд, то, скорее всего, он будет восстановлен. Кроме того, работодателю придется выплатить ему зарплату за время вынужденного прогула исходя из его средней заработной платы.

Работника необходимо предупредить о предполагаемом сокращении численности (штата) письменно не менее чем за два месяца. Если увольняемый работник – член профсоюза, необходимо согласовать увольнение и с этим представительным органом. Далее нужно предложить работнику любую другую должность в организации, и только после его отказа работодатель вправе издать приказ о его увольнении.

И последнее: работнику, увольняемому по сокращению численности

(штата), нужно выплатить выходное пособие в размере месячного среднего заработка. Кроме того, за ним сохраняется среднемесячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия).

## **УВОЛЬНЕНИЕ ПО ПРИЧИНЕ НЕСОБЛЮДЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА**

В случае несоблюдения сотрудником требований трудовой дисциплины, самым важным является наличие в трудовом договоре пункта, в котором четко указано время начала и окончания рабочего дня. В табеле учета рабочего времени следует фиксировать все нарушения сотрудника по несвоевременному прибытию на рабочее место и уходу с работы. Если опоздания и нарушения иного внутреннего распорядка носят системный характер, необходимо на каждое составлять приказ о применении мер дисциплинарного взыскания (замечания, выговоры), затем – создать комиссию и составить акт о нарушениях, после чего потребовать от

---

**СТРОГОЕ СОБЛЮДЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ТК РФ –  
ГАРАНТИЯ СПОКОЙСТВИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ В РОССИИ**

---



сотрудника письменных объяснений. В состав комиссии можно включить других сотрудников компании, в том числе и непосредственного руководителя человека, которого необходимо уволить. В комиссию также включают трех незаинтересованных лиц (секретарь, охранник и т.д.).

В случае отказа сотрудника в даче письменных объяснений, следует составить акт об этом отказе и подписать его членами комиссии. Безусловно, такие акты, замечания и приказы могут оспариваться сотрудником, в случае, если он с ними не согласен. Как показывает практика, замечания не являются достаточно серьезной мерой, в отличие от выговора, и работники их практически не оспаривают.

## Дело из практики

2

Важно не относиться халатно ни к каким документам, и при увольнении сотрудника иметь документы на все его нарушения. Эти документы помогут компании в случае судебного спора с сотрудником.

## УВОЛЬНЕНИЕ ПО ПРИЧИНЕ ОДНОКРАТНОГО ГРУБОГО НАРУШЕНИЯ

В соответствии с Трудовым кодексом России, однократным грубым нарушением могут считаться следующие факторы:

- появление на рабочем месте в состоянии алкогольного или иного опьянения;
- прогул определенной части рабочего дня без предупреждения;

к нему дисциплинарное взыскание в виде увольнения – слишком строгое и не соответствует характеру тяжести совершенных им проступков. Он также указывал, что процедура увольнения была проведена с нарушением требований закона.

В суд нами были представлены документы о неоднократном нарушении работником внутреннего распорядка и техники безопасности (приказы и распоряжения о взысканиях, штрафах и предупреждения об увольнении, а также объяснительные работника). Кроме того, были представлены документы, подтверждающие за-



- разглашение коммерческой или государственной тайны;
- несоблюдение правил техники безопасности, вследствие чего могут наступить тяжелые последствия;
- хищение, растрата или уничтожение имущества на рабочем месте.

ник уведомлен, где расположено его рабочее место, и ознакомлен с инструкцией под роспись.

Для того, чтобы доказать факт пребывания работника в нетрезвом состоянии на рабочем месте, потребуются не только свидетели и их

---

## **ВАЖНО СОБЛЮДАТЬ ФОРМАЛЬНОСТИ И ДЕЙСТВОВАТЬ НА ОСНОВАНИИ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА.**

---

Самыми распространенными причинами для увольнения по этой схеме являются появление на рабочем месте в нетрезвом состоянии и прогул более четырех часов без объяснений или уважительной причины. Начиная процедуру увольнения, не забудьте убедиться в том, что должностная инструкция или трудовой договор сотрудника действительно содержит пункт о том, что сотруд-

письменные показания, но также и медицинское освидетельствование. Лишь имея на руках все документы с доказательствами, можно приступить к увольнению. Иначе данное увольнение легко оспаривается в суде, и чаще всего выигрывает уволенный сотрудник.

Что касается прогула и соответствующего увольнения, то в данном случае можно увольнять даже за од-

---

## **ПРИ УВОЛЬНЕНИИ СОТРУДНИКА НЕОБХОДИМО ИМЕТЬ ДОКУМЕНТЫ НА ВСЕ ЕГО НАРУШЕНИЯ.**

---



нократное отсутствие сотрудника на рабочем месте. Если сотрудник отсутствует более 4 часов, следует объявить ему выговор и потребовать объяснительной записки. Если существенной причины отсутствия у работника не имеется, следует его незамедлительно увольнять. Важно помнить, что увольнение сотрудника за прогул должно осуществляться в пределах одного месяца с того момента, когда был обнаружен проступок.

**Увольнение работников по инициативе работодателя возможно и по другим основаниям. Например, при ликвидации фирмы или изменении ее собственника, несоответствии работника занимаемой должности и т.д. Однако в любом случае крайне важно соблюдать все формальности и действовать на основании норм действующего законодательства. ■**

---

**ЕСЛИ СОТРУДНИК ОТСУТСТВУЕТ БОЛЕЕ 4 ЧАСОВ,  
СЛЕДУЕТ ОБЪЯВИТЬ ЕМУ ВЫГОВОР И ПОТРЕБОВАТЬ  
ОБЪЯСНИТЕЛЬНУЮ.**

---



Присоединяйтесь  
к обсуждению статьи  
на [facebook.com](https://facebook.com)



# КАК НАСТРОИТЬ БИЗНЕС?



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



*Не можешь сам – применяй консалтинг,  
советует управляющий партнер компании  
«Импэк Альянс» Иван Медведев*

*Ситуации, когда иностранному бизнесмену в России требуется помочь – правового, административного, управленческого характера, сегодня не редкость. Управляющий партнер компании «Импэк Альянс» Иван Медведев уверен, что грамотно организованный консалтинг может не просто помочь фирме решить тот или иной вопрос, но и в ряде случаев даст возможность спасти бизнес, оградив руководство предприятия от ошибочных решений. В подтверждение своих слов Иван Медведев привел несколько примеров из своей практики.*

## СИТУАЦИЯ

1

Бельгийская компания изъявила желание выйти на российский рынок, наладив реализацию автомобильных колесных дисков, произведенных в Китае. Однако, зная недоверие российских покупателей к товарам из этой страны, потенциальный поставщик решил изменить данные о производителе.

случае признания данного факта контрабандой может последовать и уголовное наказание.

**ДЕКЛАРИРОВАНИЕ НЕДОСТОВЕРНЫХ СВЕДЕНИЙ О ВВОЗИМОМ ТОВАРЕ ТЯНЕТ НА АДМИНИСТРАТИВНОЕ ПРАВОНАРУШЕНИЕ, А В СЛУЧАЕ ПРИЗНАНИЯ ДАННОГО ФАКТА КОНТРАБАНДОЙ МОЖЕТ ПОСЛЕДОВАТЬ И УГОЛОВНОЕ НАКАЗАНИЕ.**

В качестве выхода из положения было предложено следующее решение. В Бельгии, а еще лучше – в Германии, нужно было открыть дочернее предприятие, а затем получить в местных компетентных органах технические условия на производство



## СИТУАЦИЯ

2

Итальянская компания по производству и поставке лифтового оборудования решила работать в Москве и стала вести бухгалтерский учет по международным стандартам учета. Но не учла нестыковку разных подходов, сложность и запутанность российского законодательства.

«balance sheet» , «profit-loss» и «cash flow».

Для российских налоговых органов такой подход оказался неприемлемым. В результате компания столкнулась с непониманием со стороны государственных структур, что грозило неопределенными перспективами на российском рынке. Кроме того, затруднительной для предприятия оказалась и организация на новом месте учета, который все еще значительно отличается от учета в их родной стране. Что необходимо сделать в этой ситуации? Создать дочернее предприятие компании на территории России и организовать в нем своевременное составление и подачу бухгалтерской и налоговой отчетности по российским правилам. Это ключевые моменты. Если нет возможности учредить российскую «дочку» собственными силами (нет соответствующих навыков, знаний, опыта) – воспользуйтесь услугами проверенной консалтинговой компании.

---

**ЕСЛИ НЕТ ВОЗМОЖНОСТИ УЧРЕДИТЬ РОССИЙСКУЮ «ДОЧКУ», СОБСТВЕННЫМИ СИЛАМИ (НЕТ СООТВЕТСТВУЮЩИХ НАВЫКОВ, ЗНАНИЙ, ОПЫТА) – ВОСПОЛЬЗУЙТЕСЬ УСЛУГАМИ ПРОВЕРЕННОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ.**

---

Она же может наладить юридическое сопрово-



## СИТУАЦИЯ

3

Компания из Германии решила поставлять в один из регионов Центральной России оборудование для овощехранилищ. Но для этого необходимо было принять участие в открытом конкурсе, от участия в котором фирму неожиданно отстранили по формальному поводу.

мическое обоснование проекта, составлен бизнес-план, то есть, соблюдены все необходимые условия для возможной победы в конкурсе.

Тем не менее, попасть в число поставщиков оборудования компания не смогла. Организаторы торгов отказали ей в участии в конкурсе, сославшись на то, что при подготовке конкурсной документации не была предоставлена справка об отсутствии у участника конкурса задолженностей по налогам и сборам. Как выяснилось, долг составлял всего... 300 рублей (чуть менее \$10). Таким образом, все усилия оказались напрасными, а крупный бизнес-проект грозил «уплыть» к конкурентам. Предприятие планировало свернуть свою деятельность в России и уйти из страны. Но, к счастью, не сделало этого, обратившись за советом в консалтинговую организацию.

В этой ситуации советов несколько. Во-первых, надо более тщательно относиться к конкурсной документации и очень внимательно к налоговым платежам и возможным претензиям налогового органа, кстати, часто необоснованным. Как известно Россия страна «бумажек». А, во-вторых, более тщательно изучать российское законодательство, связанное с проведением государственных конкурсов. Дело в том, что торги признаются несостоявшимися, если количество участников не превышает одного. В ситуации с открытым конкурсом именно так и получилось – участников было всего двое, а с отводом иностранной компании остался один. В итоге торги признали несостоявшимися и чуть позже назначили новые. Пауза дала немецким



## СИТУАЦИЯ

4

Предприниматель из одного из европейских государств выразил намерение поставлять на российский рынок стройматериалы. Направление оказалось востребованым, но поставщик опасался юридических подвохов со стороны клиентов. К тому же он не успевал охватить всех покупателей, и многие договоренности могли не дойти до этапа заключения сделок.

Предприниматель с осторожностью воспринял предложение воспользоваться услугами консалтинговой компании. На начальном этапе юристы взяли на себя сопровождение сделок и заключение контрактов. Уже первый договор был заключен на максимально выгодных условиях для поставщика. К тому же контракт был составлен с соблюдением всех норм российского законодательства. В дальнейшем предпринимателю был предложен интересный вариант: открыть в России торговый дом, который и представлял бы интересы поставщика. Создание этого предприятия также осуществили специалисты привлеченной фирмы. Впоследствии деятельность этого торгового дома значительно расширилась, а интерес к взаимодействию проявили даже иностранные партнеры. Обслуживание предприятия было полностью передано на аутсорсинг: бухгалтерский и налоговый учет, аудит договоров, представление интересов клиента на встречах с партнерами и контрагентами. Финансовый анализ проекта показал, что расходы на услуги консалтинговой компании оказались существенно ниже, чем, если бы владельцу пришлось нанимать штатный персонал. По сути, фирма, созданная иностранным предпринимателем в России, состояла из одного человека – его самого. Все остальные сотрудники – это специалисты консалтинговой фирмы, которые погружены в бизнес-процессы и управляют ими в рамках своих полно-



Присоединяйтесь  
к обсуждению статьи  
на [facebook.com](http://facebook.com)





# **Байерский потенциал — лучшая рекомендация**

***Если вас нет на московских выставках, значит,  
вашего товара нет на российском рынке***



**Как иностранцу продвигать свой товар на российский рынок? Неотъемлемый атрибут развития бизнеса – это выставки. Эксперты в этом смысле категоричны: кого нет на выставке, того нет и на рынке! О том, как европейцу или американцу разобраться в непростой системе российских выставок, рассказывает представитель компании «РусскоМ Ай-Ти Системс» Татьяна Лисанова.**

**– Татьяна, вы проводите аудит российских выставок. То есть изучаете количество их участников, посетителей, их качественный состав и даже покупательную способность. А для чего?**

– Многие годы организаторы выставок давали ту информацию о своих мероприятиях, которую им хотелось дать. Например, прошла выставка. Для того чтобы привлечь участников на следующую, организаторы пишут: было, условно, 500 участников, пришло 30 тысяч посетителей, заключено столько-то контрактов. И на следующий год люди приезжают, платят немалые деньги за участие, но... не находят того, на что рассчитывали. Ни новых партнеров, ни контрактов. И это разочарование распространяется на всю выставочную отрасль. Они уже не доверяют российским выставкам как инструменту продвижения бизнеса.

**– И насколько велики расхождения в цифрах?**

– Трудно сказать. Никто ведь не считал специально. Просто участники субъективно – по ощущениям, по отдаче – видят, что никак там не было 30 тысяч. 10 тысяч или 15 максимум. И контрактов немного – только зеваки между стендов ходили. Приведу такой пример: до введения процедуры аудита статистика показывала довольно странную вещь: Германия продает выставочных площадей в два раза больше, чем Россия. А посетителей



**Германия продает выставочных площадей в два раза больше, чем Россия.  
А посетителей там вдвое меньше.  
Нонсенс!**

там вдвое меньше. Но это нонсенс, все понимали, что такие цифры являлись результатом приписок российских организаторов выставок.

У нас есть Российский союз выставок и ярмарок (РСВЯ). Это очень авторитетная организация, которая объединяет крупнейших выставочных организаторов, владельцев выставочных комплексов. По данным РСВЯ, в России ежегодно проходит около 2 тысяч выставок и ярмарок. В 2004 году Союз принял решение развивать практику независимого аудита выставок. Во всем мире это считается нормой. Прошел открытый конкурс, и с тех пор наша компания является тем самым независимым аудитором, гарантирующим, что информация о той или иной выставке соответствует действительности.

**– И все организаторы выставок обязаны предоставлять вам информацию?**

– Нет, что вы... Аудит – дело добровольное, причем заказчиком являются сами организаторы выставки. Надо сказать, что раскрыть карты готовы далеко не все. К настоящему моменту аудиторскую проверку прошли только 14 процентов от этого количества. Но в эти 14 процентов попадает 60 процентов всех выставочных площадей. То есть аудит прошло большинство крупных выставочных мероприятий. Кроме того, нас приглашают и в страны СНГ: Украина, Молдова, Казахстан, Азербайджан...

**– То есть те, кто аудит не проводит, наверняка что-то приписывают...**

– Нет, я бы не стала так ставить вопрос. Мало ли по какой причине организаторы отказываются от процедуры аудита. Можно сказать так: данным вы-

ЦЕНА УЧАСТИЯ



ставок, которые проходят аудит, можно доверять однозначно. Любая уважающая себя выставка, стремящаяся привлечь экспонентов, заказывает аудит, делая свои статистические параметры публичным достоянием. К тому же мы работаем не сами по себе, нас контролирует РСВЯ. Наши сотрудники скрупулезно подсчитывают площадь выставки, количество экспонентов, посетителей и стран-участниц. Методики

– Все зависит от задач, которые вы ставите перед собой. Иногда эффект может дать даже очень небольшая выставка. Но все же вероятность достижения успеха выше на крупном мероприятии, с большим количеством целевых посетителей. Выбирать выставку нужно, прежде всего, из тех, у которых есть достоверные статистические сведения. И по количеству, и по качественному составу посетителей. Только обладая этими данными,

## **На рынке будет новый продукт - общероссийский рейтинг выставок, составленный на основе выставочного аудита.**

и технологии расчетов разработаны Всемирной ассоциацией выставочной индустрии (UFI). Мы являемся членом этой организации, и, разумеется, соблюдаем их. Все данные публикуются на нашем сайте, на сайте РСВЯ и на крупнейших интернет-порталах, посвященных выставочной деятельности.

**– Как выбрать выставку, участие в которой будет самым эффективным?**

можно быть уверенным, что ты не будешь стоять со своим стендом посреди пустого зала. В качестве начальной «точки отсечения» можно использовать знаки «РСВЯ» и «Одобрено UFI». Это своего рода знаки качества в выставочной индустрии. Сейчас из всех выставок, проводимых в России, 120 имеют знак РСВЯ, и 78 – «Одобрено UFI».

Но этого все равно недостаточно: знаки качества может иметь выставка площадью и 1.200 и 50.000 кв. ме-





**Вероятность достижения успеха выше на крупном мероприятии, с большим количеством целевых посетителей.**

тров. Поэтому мы выводим на рынок новый продукт – общероссийский рейтинг выставок, составленный на основе данных выставочного аудита. Инициаторами его создания стали РСВЯ и Торгово-промышленная палата России. Сейчас мы как раз заканчиваем формирование первого рейтинга, широкой публике он будет доступен в феврале будущего года. Любой потенциальный экспонент и посетитель сможет открыть этот рейтинг, найти все выставки, разбитые по 50 тематикам, и найти ту, что ему подходит.

**– Вы упомянули качественный состав посетителей. Как вы его измеряете?**

– Любому владельцу стенда важно, сколько специалистов приходит от компаний. Тех, кто не просто пришел поглязеть, а готов к реальным бизнес-контактам. Есть специальные методики: наши сотрудники прямо на выставке опрашивают людей и заполняют специальные анкеты. Они инте-

ресуются у посетителей, специалисты ли они, откуда приехали, ищут ли что-то конкретное, готовы ли заключить контракты. По результатам такого опроса можно делать выводы о качественном составе аудитории.

Мы, кстати, кроме прочего проводим и исследование так называемых байерских возможностей (покупательной способности) посетителей. Практически на всех выставках в сегменте B2B (бизнес для бизнеса) в России проводится электронная регистрация. Мы используем эти данные для исследований. Через полгода после выставки сотрудники нашей компании обзванивают 500-700 посетителей и спрашивают, насколько полезной была для них выставка, удалось ли им установить новые связи, заключить контракты и если да, то на какие суммы. Конечно, отвечают не все. Но количество ответов попадает в международные нормы, которые дают нам право делать определенные выводы. Хороший байерский потенциал

**Иностранные компании активно участвуют в российских выставках. Первое место занимают китайцы.**



для любой выставки – это лучшая рекомендация. Например, мы делали такое исследование по выставке «Мебель» (организатор – ЗАО «Экспоцентр», г. Москва). Оказалось, что при общем размере российского мебельного рынка примерно в \$10 млрд, на выставке было заключено контрактов на сумму около одного миллиарда. Это очень много!

**– В каких отраслях продвижение с помощью участия в выставке является самым эффективным?**

– Данных, прямо отражающих этот показатель, не существует. Но можно составить представление, например, по количеству мероприятий в той или иной отрасли. Больше всего выставок посвящено строительству и отделочным материалам. Следом идут машиностроение, нефть и газ, сельское хозяйство и энергетика, а за ними – выставки, посвященные одежде и обуви, безопасности и другим темам.

Иностранные компании, кстати, очень активно участвуют вроссийских выставках. Первое место занимают китайцы. Они традиционно участвуют в выставках, посвященных строительству, информационным технологиям и пищевой индустрии. На втором месте Италия – компании из этой страны предпочитают модную индустрию, а также строительство и дизайн интерьеров. Третье место у Германии, которая принимает активное участие в выставках строительной и агропромышленной тематики.

Впрочем, не стоит опираться только на количество выставок в отрасли. В некоторых секторах экономики может быть одна-две, но очень эффективные выставки. Как раз это будет отражено в рейтинге.

**– Есть ли в российских регионах достойные внимания выставки, или стоит сосредоточиться на Москве и Санкт-Петербурге?**

**Если хотите охватить всю Россию, надо выставляться в Москве. А если какой-то регион – надо ехать прямо туда.**



– Конечно, две столицы – главные центры выставочного бизнеса. Здесь самые большие площадки и услуги европейского качества. На долю Москвы приходится 25 процентов всех выставок, на Санкт-Петербург – около 10 процентов. Несомненно, есть хорошие выставки и в других городах. Например, в Новокузнецке («Уголь России и майнинг»), Уфе («Газ. Нефть. Технологии»), Казани («Волгастройэкспо»), Новосибирске («Стройсиб»), Сочи («Интерувелир») и т.д. И при выборе надо определиться, какие у вас задачи. Если хотите охватить всю Россию, то имеет смысл выставляться в Москве. А если какой-то отдельно взятый регион – то надо ехать прямо туда. Но нужно понимать, что в регионах, к сожалению, довольно мало современных выставочных площадок. Так что, выбирая выставку где-то в провинции, надо собрать всю возможную информацию.

**– Можно ли рассматривать сам выставочный бизнес как привлекательную для зарубежных инвестиций отрасль?**

– Сложно сказать. На нашем рынке уже давно и успешно работают иностранные компании: ITE, Reed Exhibitions, Messe Düsseldorf, Messe Frankfurt и другие. Они купили много выставок – и в Москве, и в провинции. В регионах площадок все равно не хватает, и это может стать предметом размышлений для потенциального инвестора. Но надо учитывать, что цены на аренду стендов в регионах меньше, а значит, рассчитывать на быстрый возврат инвестиций не приходится. В столицах же дефицита площадей нет. Бывает, что выставочные центры переполнены, а бывает, что простаивают. Это сезонные явления, вряд ли по ним можно судить о потребностях рынка. ■

**Аудит – дело добровольное, и раскрыть карты готовы далеко не все.**



Присоединяйтесь  
к обсуждению статьи  
на [facebook.com](https://facebook.com)



# BIGMOSCOW

Журнал о том, как иностранцу делать  
свой малый или средний бизнес в Москве.

Издаётся

**Департаментом внешнеэкономических  
и международных связей города Москвы.**

Объединенная редакция «BIGRUSSIA – Business Investment Guide to Russia»

**Главный редактор** Наиль Гафутулин

**Выпускающие редакторы** Владимир Мохов и Валерий Дробот

**Ведущий дизайнер** Мария Ландерс

**Редакторы-переводчики английской версии**

Jack Doughty, David Tugwell и Jason Shaw

**Редактор-переводчик немецкой версии** Helga Schulze-Neufeld

**Директор по развитию** Артем Бринь

### **Адрес редакции**

140180, Россия, Московская область, город Жуковский,  
ул. Амет-хан Султана, дом 15, кор. 2, к. 4

Телефон (495) 741-15-37

[www.bigrussia.org](http://www.bigrussia.org)

[magazine@bigrussia.org](mailto:magazine@bigrussia.org)

Ссылка в App Store  
на английскую и немецкую версии

