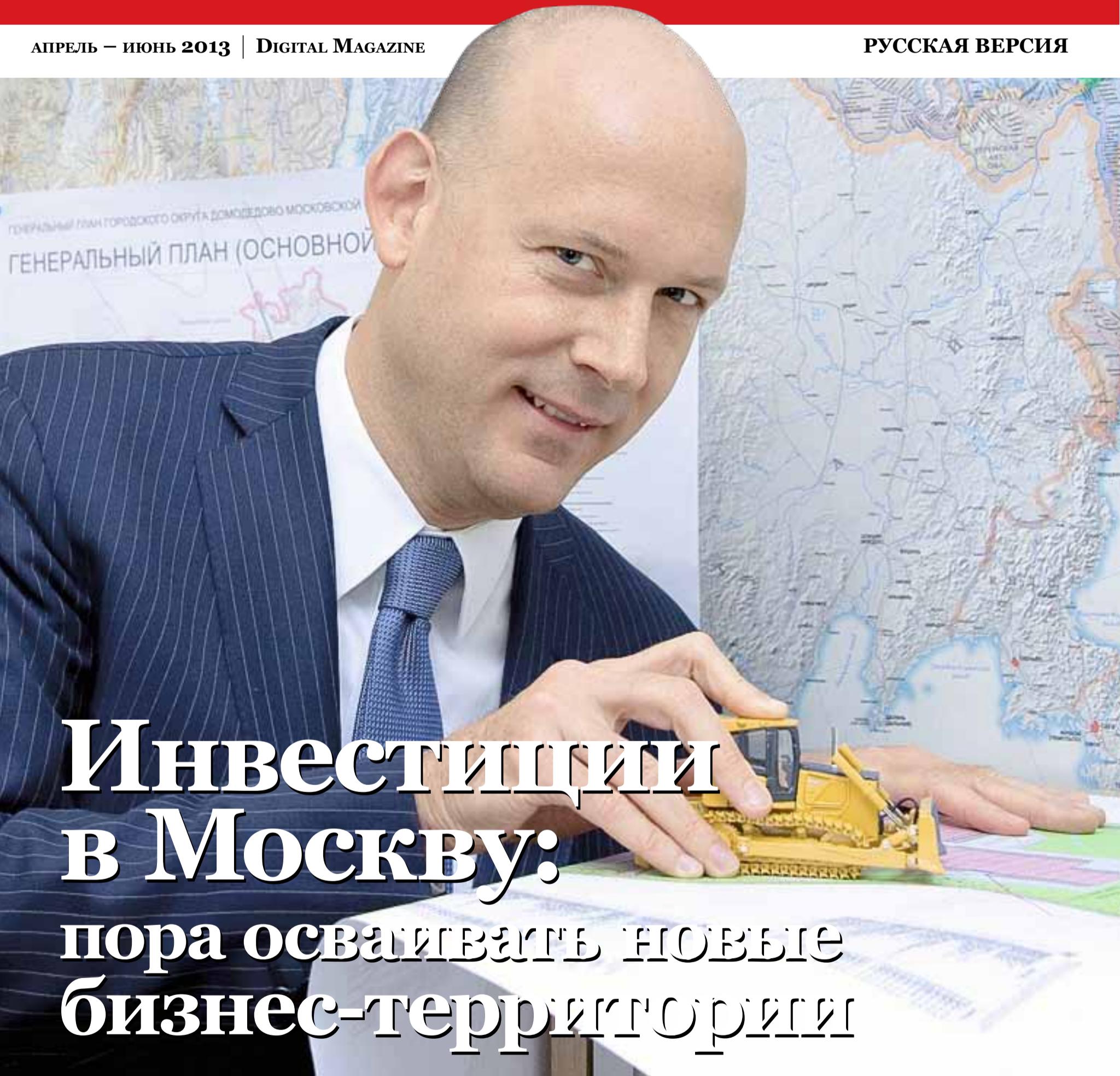


# BIGMOSCOW

АПРЕЛЬ – ИЮНЬ 2013 | DIGITAL MAGAZINE

РУССКАЯ ВЕРСИЯ



## Инвестиции в Москву: пора осваивать новые бизнес-территории

**Британец**  
**Роджерс**

Как работать в Москве  
без конкурентов?

**Немка**  
**Букенмайер**

Кто покупает  
в России турпакеты?

**Американец**  
**Ван Рит**

Во что инвестировать  
в Москве?

# Содержание

BIGMOSCOW

апрель – июнь

2013

## НА РАБОТУ В МОСКВУ



### Конкурентная среда

Генеральный директор российского подразделения Messe Frankfurt немец **Ойген Аллес** действует в российской юрисдикции и успешно расширяет региональный бизнес головной компании.

## ТОРГОВАТЬ С МОСКОВОЙ



### С молотка

Шотландец **Уильям Макдугалл** и его аукционный дом торгует произведениями русского искусства в Москве и Лондоне, лидируя в своем сегменте мирового аукционного рынка.

## СТАРТАП И ВЕНЧУР



### Для самых маленьких

Bimbasket – первый в России проект, соединивший разработанную педиатрами детскую развивающую программу и подписочный сервис. О проекте рассказывает его сооснователь **Денис Рябченко**.



### Инвестиции в будущее

Инвестор Bimbasket английчанин **Патрик Шнейдер-Сикорски** из американской компании Black Ocean финансирует уже второй московский проект. Почему?

## ТЕНДЕНЦИИ



### Рациональный подход

На московском потребительском рынке складывается принципиально новая ситуация, открывающая широкие возможности для зарубежных предпринимателей. Ситуацию анализирует экономист **Алексей Тихонов**.

## КОНСУЛЬТАЦИИ



### Уладить формальности

Как иностранному гражданину организовать в Москве собственное предприятие? Об этом рассказывает старший юрисконсульт, экономист юридического агентства «Профессионал» **Дмитрий Ревков**.



BIGMOSCOW

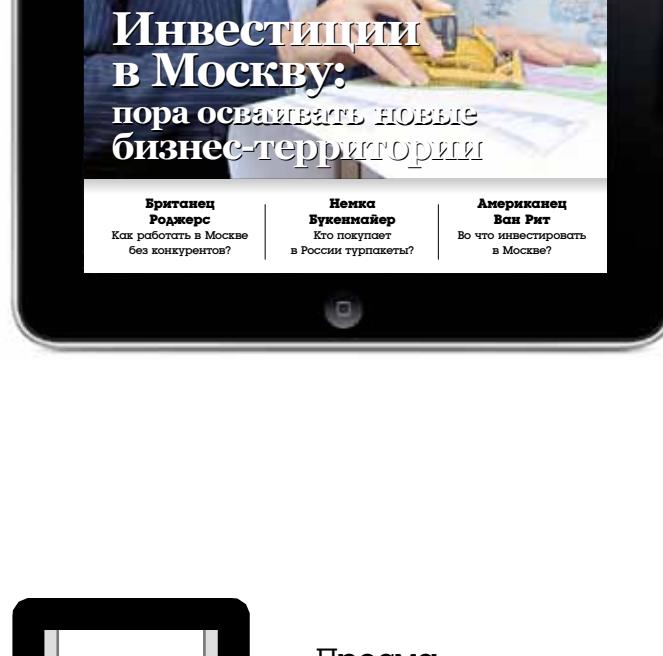
☆ ☰ |||

2 3 4

1

8 7 5

# 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

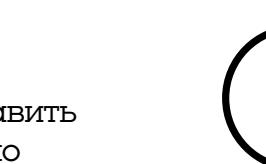
Добавляйте понравившиеся материалы в закладки.



Просматривайте материал касанием по вертикали



Передвигайтесь между статьями касанием по горизонтали



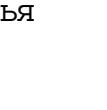
Читайте журнал в удобном для вас положении



Дополнительный контент



Ссылка



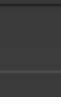
Отправить письмо



Видео



Продолжение статьи



Следующая статья



Прокручивающийся текст

6



# Капитал — это деньги и знания

Управляющий директор *Radius Group* американец **Кристофер Ван Рит** инвестирует в Москве не только в недвижимость

**– Кристофер, чтобы начать бизнес в России в 1995 году, иностранцу надо было иметь определенное мужество...**

– Хорошо, что вы это понимаете. Недавно я проводил мастер-класс по предпринимательству в московском вузе. И один студент сказал, что мне повезло, поскольку стартовать

в 1990-х годах было легче и проще. В известном смысле тогда действительно было больше возмож-

ностей. Рынок только формировался. Но, простите, в те времена конкурентов просто убивали...

На самом деле все просто. Я увидел в России огромные возможности

для применения своих знаний и капитала. И рискнул. Мне было 25 лет, и я совсем не знал русского языка. Буквально на ощупь искал какие-то связи, контакты. За два года во многом разобрался и создал свой бизнес.

А меньше ли возможностей сейчас? На том мастер-классе я взял из рук того студента бумажный стакан и прочитал на нем, что изготовлен он... в Англии. Но разве в России нет своего леса? И разве нельзя сделать стаканчик здесь? Просто об этом никто не подумал. Вот вам и ответ на вопрос. Кстати, сейчас особенности бизнеса в России можно изучать прямо в Интернете. Хотя бы с помощью вашего журнала. А в 1995 году кроме Moscow Times ничего не было...

**– Недавно российские власти провели международный конкурс по развитию Московской агломерации. Одним из самых интересных проектов признали концепцию**

О КРИСТОФЕРЕ  
ВАН РИТЕ



**Если американские партнеры о чем-то спорят, то, как правило, обращаются в суд, который и выносит вердикт. Здесь такая практика пока не слишком распространена.**



**аэрополисов, расположенных вокруг подмосковных аэропортов. Реализуемый вами проект индустриального парка South Gate вполне в это вписывается...**

– Если это так, мы были бы очень рады. Во всем мире деловая жизнь сосредотачивается возле крупных аэропортов. Власти Москвы и Московской области вовремя это почувствовали, сделав ставку на привлечение иностранных инвесторов. Могу сказать, что RadiusGroup – один из самых крупных инвесторов в московском регионе. И когда мы создавали

South Gate, существенным фактором была как раз близость к аэропорту «Домодедово». Из Европы можно за несколько часов прилететь сюда, быстро провести переговоры или решить какие-то вопросы, и в тот же день улететь обратно. Для иностранных инвесторов очень важно экономить время. Время – деньги.

Но можно и не улетать, а остаться. Поэтому наша задача в рамках проекта South Gate – снять проблему нехватки недвижимости современного типа для иностранных бизнесменов. Чтобы они могли здесь купить или арендовать первоклассный офис, удобные производственные площади, комфортную квартиру.

**– Потребность в этом высока?**

– Конечно. Многим иностранцам нужна недвижимость в Москве и Подмосковье. Скажем, немецкая компания Hartmann Group, производящая медицинские препараты, много лет торговавшая с Россией, решила

**Наша задача в рамках проекта South Gate – снять проблему нехватки складской недвижимости современного типа для иностранных бизнесменов.**

наладить производство непосредственно здесь. И мы предоставили ей такую возможность. По этому пути могут пойти другие иностранные компании, в том числе и не такие крупные. Рынок в России бурно развивается. Востребовано буквально все. И открывать тут собственное производство, как показывает практика, весьма выгодно.

**– Наверняка у той же Hartmann Group было немало сомнений, стоит ли соваться в Россию...**

– Очень много сомнений! Стереотипы о том, что в России по улицам ходят медведи, а люди хлебают щи лаптем, по-прежнему живучи. Западные бизнесмены, анализируя местный рынок, видят, сколько перспектив он сулит, поражаются его масштабам. Но боятся, что не смогут пройти в России все бюрократические процедуры по открытию соб-



ственного бизнеса, одолеть коррупцию. Пропагандистская машина на Западе без устали штампует мифы и сказки о России, и сказки эти, в основном, страшные. Когда западные бизнесмены смотрят на цифры, им все очень нравится. Им импонирует, что здесь быстро рас-

тет экономика, растет благосостояние населения. Но когда они прочитают страшную сказку в каком-нибудь журнале или посмотрят очередную «страшилку» по телевизору, идея открыть бизнес в России растворяется, как сон...

Конечно, успешных примеров ведения бизнеса в России все больше, и они помогают развенчивать мифы. Но, к сожалению, многие иностранцы не способны объективно оценить все плюсы и минусы работы в России. Хотя сделать это совсем несложно. Потому что есть факты.

**Пропагандистская машина на Западе без устали штампует мифы и сказки о России, и сказки эти, в основном, страшные.**



**Я увидел в России огромные возможности  
для применения своих знаний и капитала.  
И рискнул.**

Я всегда привожу в пример недавнюю историю с ТНК–ВР. Почему–то на Западе бытует мнение, что ВР проиграла, при–дя в Россию. Однако в этот совместный проект ВР вложила в 2003 году \$8 млрд, а через десять лет полу–чила \$19 млрд. То есть более чем вдвое окупила инвестиции. Затем «Роснефть» приобрела 50% акций ВР почти за \$27 млрд. Чистая прибыль – \$46 млрд в течение десяти лет! Разве это проигрыш? Так что всем своим соотечественникам я предлагаю забыть сказки и небылицы о России, а смотреть прежде всего на цифры и факты.

**– ВР – это крупный бизнес. А на что могут рассчитывать в России те, кто помельче?**



– На стабильную прибыль могут рас–считывать не только гиганты вроде ВР, но и более мелкий бизнес. Тут примеров тоже хва–тает. В том числе, из моего личного опыта. В 2004 году я вложил в российскую торговую сеть «Дикси» \$43 млн. Это были не только мои

средства, но и средства других ино–странных инвесторов. Мне пришлось много поработать над организаци–ей менеджмента этой компании. Но уже через три года мы продали свои акции за \$240 млн. Разве это плохие инвестиции? Конечно, на первых по–рах было тяжело. Возникали проти–воречия с российским партнером. Но результат превзошел все ожидания.

**– Этот бизнес тоже достаточно крупный. Давайте еще снизим планку...**

**Всем своим соотечественникам я предлагаю забыть сказки и небылицы о России, а смотреть прежде всего на цифры и факты.**

– Хорошо. Я только что вложил в московскую компанию с оборотом менее \$1 млн. Ее руководителя я знаю уже 10 лет. Он закупает в Европе очистное оборудование для различных предприятий и устанавливает его здесь. Почему это перспективно? Потому что раньше российские производители не очень-то задумывались об экологии. Теперь другие времена. Экологические требования гораздо жестче. Да и сами российские бизнесмены поняли, насколько важна экология, а для нас она всегда была приоритетом. Не случайно индустриальный парк RadiusGroup удостоен международной экологической награды BREAM. «Зеленые» здания – более ликвидный объект. Значит, вкладывая инвестиции в очистное оборудование, можно рассчитывать на прибыль. И хотя эта ниша в России пока еще невелика, она будет интенсивно развиваться.

**– На что еще следует обратить внимание**

**иностранным инвесторам, собирающимся открыть бизнес в Москве?**

– На характер отношений с партнерами. В России это гораздо важнее, чем, например, в Америке с ее крайне развитой юридической системой. Если американские партнеры о чем-то спорят, то, как правило, обращаются в суд, который и выносит вердикт. Здесь такая практика пока не слишком распространена. В Москве надо очень тонко и внимательно выстраивать отношения. Думать, с кем имеешь дело. Заручаться какими-то гарантиями. Это непросто. И к этому надо быть готовым. Как и к тому, что правила ведения бизнеса в России зачастую противоречат сами себе. Скажем, правила регистрации, получения разрешений на работу и т. п. Сегодня этим может заниматься одна структура, завтра другая, и у каждой свои требования.

Но почему я инвестировал в тот же проект по продаже очистного оборудования? Не только потому, что дав-

**Надо понимать, что Москва и область – это 30% российской экономики. Но рынок сбыта не ограничивается столичным регионом.**



но знаю своего партнера и доверяю ему. Он хорошо разбирается в своем деле. Он видит, как развивается отрасль, и может все просчитать. Капитал – это не только деньги. Это еще и знания. Кстати, мой партнер тоже иностранец. Как и я, 17 лет назад приехал в Россию. И научился с немецкой педантичностью преодолевать препоны российской бюрократии. Он не задается вопросом «Почему здесь все не так же просто, как в Германии?» Ведь ответ очевиден: потому что это не Германия, а Россия...

**– Новые московские власти стараются снимать лишние административные барьеры, мешающие бизнесу. Вы это почувствовали?**

– Конечно, почувствовал. С приходом нового мэра Сергея Собянина стало легче и проще общаться с представителями московской администрации. Во времена Лужкова вы-

дача разрешений на строительство, подключение к инженерным сетям и многое другое была непрозрачной, игра велась по совершенно непонятным правилам. Теперь многое меняется. Собянин сам приглашает иностранных бизнесменов к диалогу, открывая перед ними широкие возможности. Он понимает важность иностранных инвестиций. И мы это чувствуем. Но сразу все не изменится, требуется время. К тому же, многое зависит от федерального законодательства. Впрочем, уже сейчас понятно, что прежде всего иностранных инвесторов хотят привлечь в Москве в сферу транспортного строительства, освоение территорий бывших промышленных зон. То есть к решению тех задач, которые стоят перед московскими властями.

**– Какой сектор наиболее прибылен в Москве с точки зрения инвестиций?**

**С приходом нового мэра Сергея Собянина стало легче и проще общаться с представителями московской администрации.**



– Оценить прибыль без оценки рисков невозможно. На мой взгляд, самую быструю прибыль сулит российский Интернет. Этот рынок надо насыщать очень активно, поскольку он полупустой. И кто-то в этом плане преуспевает. Пример – компания Яндекс. Но наряду с большими возможностями, здесь и большие риски. Нередко инвестиции дают нулевой результат. Поэтому мне больше нравится сектор недвижимости. В России

качественный продукт за разумные деньги, получат хорошую прибыль.

Надо понимать, что Москва и область – это 30% российской экономики. Но рынок сбыта не ограничивается столичным регионом. Скажем, наши партнеры в проекте South Gate изготавливают и продают сельхозтехнику, востребованную, главным образом, на юге России, в черноземной зоне. А почему они обосновались рядом с Москвой? Потому что здесь выше квалификация

**Окупится любой продукт или сервис,  
улучшающий жизнь россиян.  
Ведь борьба за качество жизни в стране  
только началась**

я занимался и ритейлом, и логистикой, и многое чем еще. Я внимательно следил за всеми секторами, не связанными с природными ресурсами. И с этой точки зрения недвижимость – самый надежный бизнес. Она интересует не только иностранцев. В России, и в Москве особенно, все больше богатых людей, вкладывающих деньги именно в недвижимость. Причем, в хорошую, удобную, с интересным дизайном. Те, которые на данном рынке предоставлят

персонала, лучше социальная инфраструктура, больше объектов культуры и возможностей для того, чтобы например, дать своим детям хорошее образование. Возможно, потом что-то в этом плане и изменится. Но пока иностранные инвесторы считают, что первая остановка в России должна быть именно в Москве.

**– С какой суммой можно выходить на рынок**



## **московской и подмосковной недвижимости?**

– Даже приобретение одной квартиры – это хорошее вложение. Приобретя же несколько квартир, вы можете сдавать их в аренду и со временем окупить вложенные средства. Кстати, московские власти провозгласили курс на развитие рынка арендного жилья, так называемых доходных домов, которые были еще в дореволюционной России. Это тоже прекрасные инвестиции. Девелоперам в России можно чувствовать себя комфортно, имея прибыль от 10 до 20% ежегодно в течение трех–пяти лет.

Европейские девелоперы реализовали в Подмосковье прекрасный проект «Покровские холмы» по строительству более ста таунхаусов. Недвижимость сдали в аренду российским и иностранным предпринимателям, получив солидный доход. Кстати, рядом с поселком для иностранцев создана та среда, к которой они привыкли у себя дома. И этот проект тоже окупился.

Точно так же окупится любой продукт или сервис, улучшающий жизнь россиян. Ведь борьба за качество жизни в стране только началась. У нас в семье, например, появился недавно маленький ребенок. И я увидел, что в центре Москвы почти нет

возможности оставить его где–то под присмотром, чтобы вместе с женой пройтись по магазинам или спокойно попить кофе. Прекрасная сфера для инвестиций, причем небольших! Совершенно свободная ниша для малого бизнеса.

Впрочем, в России сейчас выгодно держать деньги даже на депозите. В Америке вы в лучшем случае получите 0,25% годовых. В России даже в Сбербанке в долларах дадут от 2 до 4%. Инвестировав в Америке в покупку квартиры и затем, продав ее, я в лучшем случае получу 5–7% прибыли. В Москве – от 10 до 20%. Я уже не говорю о налоге на прибыль. Возьмите того же Жерара Депардье. Правда, при получении российского паспорта, он понял, как быстрее всего преодолеть российскую бюрократию... ■



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



СОВЕТОВ ОТ

# КРИСТОФЕРА ВАН РИТА

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



**Британскому  
специалисту  
по факторингу  
*Барри  
Роджерсу*  
нет равных на  
московском  
рынке**



**Немка *Катрин  
Букенмаier*  
в своем  
бизнесе  
сделала  
ставку на  
российскую  
молодежь и не  
прогадала**



***Крис  
Граггабер*  
приехал  
в Москву  
из Австрии,  
чтобы  
реализовать  
свежую  
бизнес-идею**

# Открытый рынок

Англичанин **Барри Роджерс**  
приехал в Москву,  
чтобы основать  
компанию *ABL Advisory*  
и оказаться практически  
вне конкуренции

ТЕКСТ: ИГОРЬ ИВАНОВ | ФОТО: ЕВГЕНИЙ ДУДИН

... о Барри Роджерсе



*Общепризнанный специалист по факторингу, лизингу и кредитам прилетел из Лондона в Москву по приглашению крупного российского банка, да так тут и остался, потому что его услуги широко востребованы быстро развивающимся московским финансовым рынком.*

**– Как вы оказались в Москве?**

– Я впервые приехал в Москву в 2004 году по приглашению Национальной факторинговой компании. Они хотели, чтобы я помог им выйти на международный рынок. Кроме того, меня попросили оказать консультационные услуги совету директоров компании и организовать обучение персонала, тренинги.

**– Почему перешли в «Пробизнесбанк»? Чем там занимались?**

– У меня был годовой контракт с НФК, а я задержался на 20 месяцев. Я покинул НФК, потому что выполнил все контрактные обязательства, решил все поставленные передо мной задачи. В «Пробизнесбанке» я тоже занимался факторингом. Я был среди основателей Life Factoring Company, представляющей факторинговое направление в финансовой группе Life, созданной на основе «Пробизнесбанка».

**– Как попали в PricewaterhouseCoopers?**

– Я понял, что сделал в «Пробизнесбанке» все, что требовалось. И мне захотелось сместить направление развития моей карьеры в сторону консалтингового бизнеса. Я пришел в PWC за год до финансового кризиса. Разрабатывал коммерческие предложения по консультационным услугам в сферах факторинга, лизинга и кредитов. Но финансовый кризис сильно изменил рынок – и не только в банковском бизнесе. Надо было пересматривать бизнес-модели, что-то менять. Многие





**Я решил, что передо мной в Москве открываются больше возможностей, чем в Лондоне.**

экспаты тогда покинули Москву. А я основал здесь собственный бизнес.

**– Как и когда возникла эта идея?**

– У меня раньше был свой бизнес, в Лондоне – с 2000-го до 2004 гг. Кроме того, я работал как независимый консультант. Так что опыт имелся.

**– Но почему именно в российской столице?**

– Я решил, что передо мной в Москве открывается больше возможностей, чем в Лондоне. Сошлюсь на концепцию красного и голубого океанов. Красный океан – это развитый рынок с очень сильной конкуренцией, бурный океан с акулами. А голубой океан – спокойный, тихий, прозрачный, почти без конкуренции. Рынок факторинга в Москве в те годы был голубым океаном. Разница состояла в том,



что в Лондоне было много таких специалистов, как Барри Роджерс, оказывающих те же услуги. А в Москве я был единственным Барри Роджерсом. Когда я впервые приехал сюда в 2004 году, рынку факторинга в России было всего 5 лет, теперь ему 15 лет. Специалистов гораздо больше, и, конечно, голубой океан превратился в красный.

**– У вас есть партнеры или вы единственный хозяин компании?**

– Я единственный хозяин. Все же у меня бизнес не такой крупный, как у PwC.

**– Обычно западным предпринимателям, запускающим бизнес в Москве, рекомендуют обзаводиться местным партнером.**

– Я абсолютно согласен, но у меня немного другой случай. Я привык работать сам по себе.

**Я четко знал, что именно предложить рынку, потому что я занимался этим много лет.**

**– Расскажите, пожалуйста, о том, как вы запускали бизнес.**

– Я думаю, что при запуске любого бизнеса главное – добиться некоторой известности на рынке. Нужен маркетинг, налаживание связей. Я четко знал, что именно предложить рынку, потому что занимался этим много лет. Я понимал, что мой рынок – это факторинговые, лизинговые компании, и постарался сделать так, чтобы они узнали, кто я такой.

**– И как вы это сделали?**

– Один из главных инструментов – деловая социальная сеть LinkedIn. Я рассыпал электронные письма гене-

ральным директорам компаний, посещал профильные конференции, выставки и приобрел известность в своем секторе.

**– Какие инвестиции потребовались?**

– Практически никаких – только мое личное время. Впрочем, оно дорого стоит.

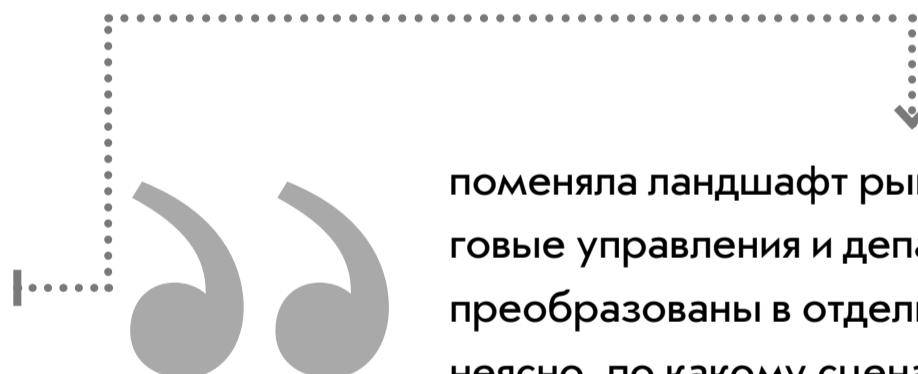
**– Что вызвало наибольшие сложности при организации бизнеса в Москве?**

– Для меня единственной значительной сложностью был русский язык. Я не владею русским свободно. Но после 9 лет в Москве я вполне ос-

**Эксперт**



**Михаил Трейвиш,**  
председатель  
Азиатского отделения,  
*International  
Factors Group*



поменяла ландшафт рынка. Многие факторинговые управления и департаменты банков были преобразованы в отдельные компании. Пока неясно, по какому сценарию пойдет дальнейшее развитие российского факторингового рынка: по европейскому, когда на рынке преобладают факторы, входящие в состав банковских групп, или по американскому с большим количеством частных компаний. Препятствие для дальнейшего роста частных компаний – общая для всех проблема с фондированием. Ее решением могло быть как расширение бан-

ковского кредитования, так и создание частных фондов.



воился с местными бизнес-процессами, понял особенности российской бизнес-культуры. Вращаясь в московском бизнес-сообществе, многому учишься. Конечно, я не могу сказать, что знаю российский бизнес так же хорошо, как русские предприниматели, но я к этому приближаюсь.

**– Ваша компания позиционируется как международная. Где у вас больше всего клиентов?**

– Больше всего клиентов в России, в Москве, но немало клиентов и в Турции, где я был в прошлом году.

**– Ваши российские клиенты – это крупные компании или средние?**

– И крупные и средние. В основном, московские.

**– Чем российские клиенты отличаются от западных?**

– Я бы сказал, что российские клиенты более требовательны и ожидают

большей отдачи от своих затрат, чем западные.

**– Вы упомянули о том, что понимаете особенности российской бизнес-культуры. В чем эти особенности и какие из этого следует сделать выводы зарубежному предпринимателю?**

– По сравнению с западными российские компании гораздо менее прозрачны в своей деятельности. Разумеется, в России вести бизнес рискованнее, чем на Западе, но то же самое можно сказать об Индии или Китае. Вы не можете управлять тем, чего не знаете. Вы не можете оценить местные риски – вы их не знаете. Поэтому так важно для иностранца, открывающего бизнес в Москве, обзавестись местным партнером, который знает эти риски и способен ими управлять.

**– Какая ситуация в Москве с кадрами? Как вы оцениваете российских специалистов?**

**Российские клиенты более требовательны и ожидают большей отдачи от своих затрат, чем западные.**



– Что касается моей отрасли, то, как я уже говорил, 9 лет назад кадров было мало. Сейчас проблем с поиском специалиста по факторингу, не возникнет. А вообще в Москве прекрасные специалисты – и не только в финансовой отрасли.

**– Какова оплата труда в Москве? Где обходятся дороже квалифицированные кадры – в Москве или Лондоне? Насколько?**

– Как ни странно, уровень оплаты труда квалифицированных кадров в Москве почти такой же, как в Лондоне. После кризиса зарплаты упали. Конкуренция усилилась, бюд-

жеты сократились, повысились требования к сотрудникам. Но в минувшие два года рынки восстановились, и зарплаты приблизились к докризисным.

**– Кто ваши конкуренты на российском рынке?**

– PwC, Ernst&Young, Deloitte, KPMG. Это, конечно, шутка, потому что у меня совсем другие масштабы, однако по уровню квалификации я ни в чем не уступаю их специалистам по факторингу и лизингу. Что же касается таких, как я, то в Москве есть несколько профессионалов, но вряд ли они могут со мной конкурировать – у меня больше опыта.

**Мнение**



**Дмитрий Чирков,**  
управляющий  
партнер  
Факторинговой  
компании «Лайф»



стратегии и целые рынки возникали при участии коллег из-за рубежа. Новые финансовые инструменты и финансовые услуги приходили в современную Россию стремительно. У нас не было времени на эволюционное развитие, поэтому многое, в том числе и правовое сопровождение, просто копировалось у стран с развитым финансовым сектором.

Не стал исключением и рынок факторинга. Барри Роджерс был тем иностранным специалистом, кто стоял у истоков российского рынка факторинга, с чьей помощью сформировался



## **Многих на Западе удивило бы то, с какой скоростью российские бизнесмены оценивают ситуацию, принимают решения.**

**– Учитываете ли вы в своей работе специфику российского менталитета? И в чем она, по-вашему?**

– У каждого рынка свои культурные особенности. Но, думаю, многих на Западе удивило бы то, с какой скоростью российские бизнесмены оценивают ситуацию, принимают решения, насколько быстро используют открывающиеся перед ними возможности. Один простой пример из сферы информационных технологий. Куда бы вы в Москве ни пошли, на каждом шагу вам встречаются платежные терминалы, через которые можно оплатить счета за мобильный телефон, Интернет, электричество, газ. Ничего подобного в Британии нет. Россия в каких-то аспектах порой

опережает развитые рынки, потому что 23 года назад тут вообще ничего не было, никаких технологий. Россия стартовала практически с чистого листа, у людей тут очень свежий взгляд на вещи. За некоторым исключением. Например, мне кажется, что финансовое, банковское программное обеспечение, производимое в России, не соответствует мировым стандартам.

**– Были проблемы с российскими регуляторами, налоговыми органами?**

– По счастью, нет. Но я знаю, что проблемы возможны. Конечно, в таких вопросах следует проявлять максимальную осторожность.

**– Приходилось сталкиваться в Москве с коррупционными схемами?**

– С коррупционными схемами – нет, но с мошен-





ничеством сталкивался, когда представлялись фальшивые платежные документы. К сожалению, факторинг подвержен мошенничеству. Но это касается не только России. В прошлом году одна британская факторинговая компания понесла убытки на 20 млн фунтов стерлингов из-за мошенничества. Поэтому так важно в финансовой сфере постоянное обучение.

**– Что бы вы посоветовали западным предпринимателям, собирающимся открыть бизнес в Москве?**

– Первое, чтобы я бы посоветовал, уже не раз прозвучало – обзавестись надежным местным партнером. Тут нельзя ошибаться, иначе возможны крупные неприятности. Многие совместные предприятия распадаются из-за конфликта между партнерами. Прежде чем вступать в какие-то соглашения, нужно понять своего партнера как личность, установить с ним человеческий контакт. И даже это не дает гарантий. Потому что начинают скazyваться какие-то амбиции, разные представления об источниках дохода и т. д.

Западному предпринимателю следует быть готовым к более высокому уровню коррупции, к недостаточной прозрачности российских компаний. А самое важное, не стоит забывать о том, что ваш главный актив – это люди. Если у вас нет хорошей команды, у вас нет ничего. Качество персонала – решающий фактор в любом бизнесе. Молодые российские профессионалы ни в чем не уступают западным. Но надо уметь работать с русским персоналом. Тут есть существенные отличия от Западной Европы и США. По-моему, управление персоналом в России требует более строгого и формального подхода, что, возможно, обусловлено традициями.

**– Как вам живется в Москве?**

– Мне нравится тут жить. Кипучая атмосфера, все вокруг бурлит. Вести бизнес в Москве непросто, но интересно. Когда я приезжаю в Лондон, мне скучно. А в Москве все постоянно меняется – не соскучишься! Поэтому я тут, а не в Лондоне. ■

**Надо уметь работать с русским персоналом. Тут есть существенные отличия от Западной Европы и США.**



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



# Русское меню

**Катрин Букенмайер**  
приехала в Москву  
из Лондона, возглавила  
компанию *Travelmenu.ru*  
и вывела ее в лидеры  
по онлайновым  
продажам турпакетов

ТЕКСТ: ЕКАТЕРИНА КОЛОСОВА | ФОТО: ФРАНЧЕСКО РОССИНИ



**Катрин Букенмайер** родилась и выросла в Германии, а училась и работала в разных странах: в Англии, США, Испании. В Москву ехать побаивалась, но опасения быстро развеялись: Катрин присоединилась к одному из самых успешных стартапов последних лет на туристическом рынке России и сделала его еще успешнее.

## КУРС НА МОСКВУ

В гарвардской бизнес–школе, я познакомилась с Ниной Погосовой, у которой в России был туристический стартап. Я рассказала, что у меня есть некоторый опыт в этой сфере, и она предложила мне присоединиться к проекту.

В 2010 году мы начали сотрудничество, а в мае 2011–го я полностью сосредоточилась на этом проекте, став партнером его основателей и CEO компании. Мой опыт весьма пригодился. Первоначально Travelmenu.ru занимался отдельными предложе-

ниями по отелям. С 2011 года мы сделали акцент на турпакетах, а в марте 2012–го запустили поисковую машину по турам. В России предпочитают турпакеты, это наиболее простой способ путешествий. А ведь Интернет позволяет купить тур, не выходя из дома и по самой привлекательной цене. У нас остались отдельные предложения и по отелям, и по авиабилетам, но теперь наш основной продукт – комплексные турпакеты.

Конечно, немало времени ушло на разработку технологии, на выстраивание отношений с туроператорами. Мы стали партнерами всех крупнейших туристических компаний, действующих на российском рынке: TezTour, «Натали Турс», Coral, Tui. Они увидели в нас перспективный канал дистрибуции и с готовностью подписали с нами контракты. Мы, как и офлайновые агентства, получаем комиссионные с продаж. Собственно, это и есть источник наших доходов. Партнеры для нас являются и важным



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

*... о Катрин  
Буkenмайер*



**Западный бизнес в России  
просто обязан быть «белым».**

каналом продвижения: наши предложения есть на их сайтах, что дает большой отклик. Также наши предложения можно увидеть на таких профильных ресурсах, как Travel.mail.ru. Реклама в Google, на Яндексе или на телевидении не оправдала бы затрат – рынок еще слишком молодой.

Сейчас у нас на сайте 20–25 тысяч посетителей в день. Большинство клиентов – семейные пары с детьми или компании друзей. Средний возраст – 35 лет. Именно такие потреби-

## ЗДЕСЬ РУССКИЙ ДУХ

Я бывала в разных странах, но в России ни разу. И побаивалась сюда ехать – ведь на Западе много чего наговаривают на Россию. В любом случае решила не торопиться с выводами. Я вообще стараюсь не злоупотреблять обобщениями. Нельзя судить о целой стране по первому впечатлению, надо познакомиться с людьми получше. Своего первого впечатления я просто не помню, но сейчас уверенно могу сказать, что в России живут точно та-

## **Как привлечь инвестора в России? Да точно так же, как и во всем остальном мире!**

тели наиболее активно приобретают пакетные туры. Сфокусированность на пакетных предложениях – наше конкурентное преимущество. В этом сегменте мы лидеры. Когда я пришла в компанию, в ней было 10 человек. А сейчас уже 40.

Российский туристический рынок в ближайшие 10 лет станет крупнейшим в сегменте электронной торговли. Думаю, у некоторых компаний годовые обороты превысят \$1 млрд.

кие же дружелюбные и симпатичные люди, как и в других странах. Все мои местные знакомые – это хорошо образованные москвичи, владеющие английским.

Кстати, языковой барьер – самое сложное для меня. Сначала я надеялась выучить русский за полгода, но потом навалилось столько работы, что я уже три раза не уложилась в этот срок. Твердо пообещала себе заговорить по-русски в 2013 году – посмо-



тром, как это у меня получится. Для успешного бизнеса в Москве знание русского очень важно. Пока я могу общаться только на бытовые темы, и то с трудом.

## КАК ПРИВЛЕЧЬ ИНВЕСТОРА

У нас два инвестора: это российские венчурные фонды Runa Capital и Almaz Capital. С основателем Almaz Capital Сашей Галицким меня познакомил консультант инвестиционного комитета компании Nectar Capital, на которую я работала в Лондоне. На второго инвестора я вышла через моего приятеля, получившего инвестиции от одного швейцарского бизнес-ангела. Тот бизнес-ангел оказался

инвестором Runa Capital. Разумеется, Almaz и Runa очень тесно общались со всеми членами менеджерской команды, включая Нину Погосову, которая тогда была CEO, и Михаила Погосова, директора по маркетингу. Я в то время занималась финансами. И мы договорились с обоими инвесторами.

Думаю, несколько инвесторов всегда лучше, чем один. Если у вас один инвестор, то вы и зависите от него одного. А несколько компаний – это больше идей, больше денег. Один инвестор хорошо ориентируется в особенностях ведения бизнеса в России, другой – в технологиях. Ты создаешь группу поддержки, и чем больше эта группа, тем больше шансов на успех.

### Мнение



**Марина Зуева,**  
ведущий специалист  
компании *UniFest Travel*

трат, которые турагент (например, Travelmenu) может доказать.

Этим пользуются недобросовестные граждане. Например, человек поругался с женой перед вылетом, отказывается от поездки и требует деньги назад. Турагент (например, Travelmenu) вынужден такому клиенту по суду выплачивать все деньги полностью. А от туроператора (TEZ, Natali Tour и т. д.) турагент денег не получает. Сейчас этот вопрос ответственности перед клиентом туроператора и агента широко обсуждается.



Как привлечь инвестора в Россию? Да точно так же, как и во всем остальном мире. Нужно ясно понимать мельчайшие детали своего бизнеса, точно знать, какие средства потребуются и на что, каких результатов удастся достичь через 3–5 лет, чем твоя компания отличается от конкурентов и так далее. Бизнес должен быть как на ладони.

## ДОЛГ ПЛАТЕЖОМ КРАСЕН

Я планирую вернуть инвесторам деньги через 5–8 лет. Да, это довольно долгий срок, но нужно понимать, что российский интернет-бизнес еще слишком молод для быстрого возвращения инвестиций. Зато рынок стремительно развивается и лет через десять обязательно догонит западный. Умные инвесторы прекрасно понимают, что здесь открывается широкий простор для бизнеса, что вкладывать деньги в Россию крайне выгодно.

Но я дам такой совет начинающим предпринимателям: не зациклива-

тесь на деньгах, не надо постоянно думать об инвесторах. Просто делайте свое дело хорошо, стройте великую компанию. И деньги обязательно к вам придут.

## РУССКИЕ ЛЮДИ

Только 10 моих сотрудников работают в Москве, остальные – на Украине. Это гораздо выгоднее. Москва – слишком дорогой город, чтобы держать тут всех специалистов.

Я не раскрываю информации о зарплате своих сотрудников, но могу сказать, что квалифицированные кадры в Москве зачастую обходятся дороже, чем кадры такой же квалификации и порой большего опыта в Западной Европе. А вот на Украине зарплаты ниже, потому что там и жить дешевле.

Как бы то ни было, первое правило успешного бизнеса, и не только в России – найти талантливых людей, которые готовы вкалывать, учиться, быть проактивными. Людей с правильным подходом к работе. Я делаю ставку на

**Я делаю ставку на молодежь  
в возрасте до 35 лет. В России  
молодежь современная и динамичная.**



молодежь в возрасте до 35 лет. В России молодежь современная и динамичная. А вот люди старше 35 не слишком любят проявлять инициативу, у них реже возникают хорошие идеи. Они привыкли следовать тому, что им сказали. А мне важно, чтобы сотрудникам не требовались постоянные объяснения, мне надо, чтобы они сами все делали. И я счастлива, что у меня работают именно такие сотрудники. Для тим-билдинга, формирования нужной атмосферы я стараюсь хотя раз в месяц проводить корпоративные праздники, выезды на природу и другие мероприятия.

Еще один момент: мы специально выбрали офис рядом с метро «Цветной бульвар», чтобы клиенты могли

заглянуть к нам и убедиться: мы совершенно реальная, а не виртуальная компания. У многих русских пока еще сильное недоверие к интернет-продажам. Мы же абсолютно реальны. Да, арендовать офис в центре Москвы – дорогое удовольствие. Но если объединиться с кем-нибудь, то оно уже становится по карману.

Мы сняли офис на три компании: наша, Altergeo и Looksima. Это тоже интернет-сервисы, хотя и другого профиля. А по духу компании нам родственные. Общее пространство придает атмосфере особый драйв: люди передвигаются по офису на небольших велосипедах, сидят на полу – все так неформально! Мы чувствуем себя своего рода стартап-сообще-

### Эксперт



**Джойс Франклин,**  
член совета  
директоров  
компании  
*Anuyaayday*



пространенность банковских карт. Тормозят развитие электронной коммерции в России недоверие покупателей к онлайновым платежам, высокие процентные ставки при расчетах банковскими картами и разрозненность платежных систем.

Как и на других развивающихся рынках, типа Бразилии или Китая, в России пока доминирует (74%) продажа физических товаров («Озон», «Утконос», «Холодильник.ру»), но цифровые товары и услуги уже составляют более четверти от объема рынка. В 2012 году рынок оцени-



ством. Хотя некоторые сотрудники предпочитают работать дома. Я не против. Всем должно быть удобно. Драйв, позитив, молодость – вот наша атмосфера. Важна и мебель: лучше современные легкие изделия Ikea, нежели тяжеловесные шкафы в советском духе.

Еще один важный фактор – развивать навыки сотрудников. Русские тянутся к знаниям, стремятся узнать по-

беседования, – кем видит себя человек через несколько лет. Я хочу понять, насколько он мотивирован, амбициозен, готов к новому. Если человеку важно просто отсидеть в офисе с девяти до шести – это не для нашей компании. У нас команда, делающая все ради достижения общей цели. Мы засиживаемся в офисе допоздна, работаем по выходным и вообще думаем о работе круглосуточно.

**Инвестируйте в людей, которые у вас работают. Ставьте перед ними новые задачи, подбадривайте их, и вы быстро поймете, что эти люди способны на многое.**

больше об опыте международных или европейских компаний, понять мировые тренды. В России очень хорошие специалисты, но им не хватает знаний на глобальном уровне. Естественно, мы – стартап, и у нас каждая копейка на счету. Поэтому у себя в компании ввели такое правило: мы отправляем людей на обучение, платим за них, но они должны гарантировать нам, что проработают в компании еще как минимум три года.

Самое главное, что я хочу услышать от кандидата на вакансию во время со-

## ПО–БЕЛОМУ

Делать бизнес в России по–белому весьма затратно. Особенно трудно приходится малому бизнесу. Я знаю, что многие российские предприниматели прибегают к «серым» схемам. Жизнь заставляет! Уверена, что если регуляторы смягчат фискальные требования, то почти все российские предприниматели от этих схем откажутся. Но западный бизнес в России просто обязан быть «белым». Компания Travelmenu.ru, конечно, «белая». К тому же у нас международные ин-





весторы, а для них, как и для меня, крайне важно вести дела в полном соответствии с налоговым законодательством.

## ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

Я не знаю, что мне предстоит. Не знаю, где хочу жить. Не знаю, останусь ли навсегда в России. Я знаю одно: жизнь постоянно корректирует наши планы. Если бы лет пять назад мне

сказали, что я буду вести бизнес в Москве, я бы сочла это шуткой. Я никогда не планировала тут жить!

Но все меняется. Предприимчивый человек видит для себя возможности повсюду, где бы он ни находился. Я стараюсь быть максимально открытой для всего нового. И сейчас мне кажется, что Россия, Белоруссия, Украина, Казахстан – прекрасные места для бизнеса.

Надо каждый день чему-то учиться, приобретать новые навыки. Пока моя цель – взрастить Travelmenu.ru, эта компания для меня как ребенок. А что будет дальше, зависит не только от меня, но и от инвесторов. Россия мне нравится, но остаться тут навсегда? Не знаю. Я люблю жить в разных местах, уже жила в Германии, Испании, Англии, США. Может, меня потянет в Азию через пару лет? В наше время можно позволить себе выбирать то будущее, которое ты хочешь. Наш мир – удивительный, это мир неограниченных возможностей, а я еще слишком молода. Но я точно знаю, что моя судьба сильно зависит от окружающих меня людей, и если я буду думать только о себе, то останусь в итоге очень одинокой. Поэтому я стараюсь найти баланс: сейчас я много работаю, а лет через десять, возможно, заведу семью и с такой же страстью отдамся новой жизни.

## ГЛАВНЫЙ РЕСУРС

Зарубежным предпринимателям, которые собираются открыть бизнес в России, я бы посоветовала никогда не сдаваться. Научитесь понимать особенности этой страны. Не впадайте в уныние из-за погоды. Будьте готовы к тому, что здесь некоторые бизнес-процессы происходят дольше, чем у вас на родине. И постоянно инвестируйте в людей, которые у вас работают. Ставьте перед ними новые задачи, подбадривайте их, и вы быстро поймете, что эти люди способны на многое.

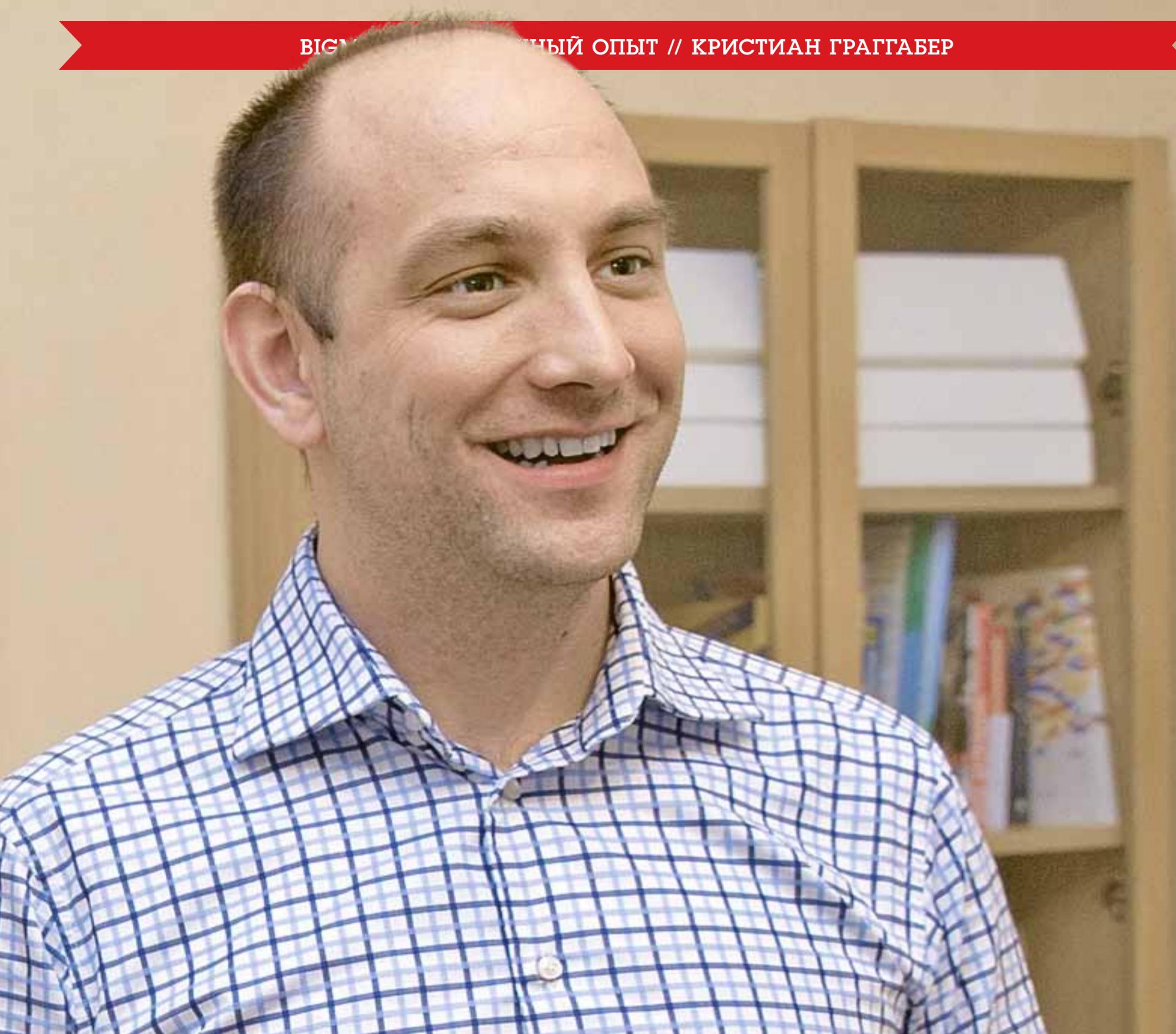
В распоряжении руководителя бизнеса два важнейших ресурса: финансовый и человеческий. Россия располагает прекрасными человеческими ресурсами. Найдите правильных людей, и они помогут вам сделать в России замечательный бизнес! ■

**Русские тянутся к знаниям, стремятся узнать побольше об опыте международных или европейских компаний, понять мировые тренды.**



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





# Второй круг

Австриец **Кристиан Граггабер**  
запускает уже второй бизнес  
в российской столице – автомобильный

ТЕКСТ: ЕКАТЕРИНА КОЛОСОВА | ФОТО: ФРАНЧЕСКО РОССИНИ

*Первый московский бизнес австрийского предпринимателя был совершен из другой отрасли – бутик **Juvalia&You**, торгующий модными аксессуарами в онлайне и посредством сетевого маркетинга. Теперь новый проект – онлайновая торговля автомобилями.*

*Название компании пока в стадии разработки, но в сентябре проект уже выйдет на рынок.*

## БИЗНЕС–ИДЕЯ

Год назад я открыл бизнес Juvalia&You, который работал в России, Бразилии, Индии и Германии. Нам удалось привлечь четырех инвесторов из разных стран, вложивших в нас несколько миллионов долларов. Мы торговали модными аксессуарами в Интернете и через сетевой маркетинг. Через год поняли, что лучше сосредоточиться на Индии: рынок там больше, а конкуренции меньше. А я взялся за новый стартап.

Пока не могу раскрыть все подробности нового бизнеса, который запускается в сентябре этого года. Сейчас мы ищем людей, разрабатываем техническое задание и так далее. Скажу лишь, что это коммерческий проект по продаже новых машин и мотоциклов. В России огромный

авторынок. Такая территория, столько потребителей! Через пару лет российский авторынок станет крупнейшим в мире. Моя бизнес–идея – упростить процесс приобретения нового автомобиля или мотоцикла за счет современных информационных технологий. У нас много сильных конкурентов (например – Yandex.Auto), но мы предложим совершенно новый подход к клиенту. К тому же автомобильное дело мне хорошо знакомо – я работал в Mercedes, в Германии и Румынии. И вообще я обожаю машины!

## ПОЧЕМУ РОССИЯ?

Когда я учился в Австрии, у меня был выбор: изучать итальянский или русский. Я выбрал русский. В 1997 году приехал в Россию на два месяца на языковые курсы. Вообще я говорю на английском, французском, русском, немецком и итальянском

О КРИСТИАНЕ  
ГРАГГАБЕРЕ





**Мне повезло, что я могу делать бизнес  
в том городе, который мне по душе.**

языках – это не так сложно, у них во многом общий вокабуляр.

Потом я на пять лет уехал в Милан изучать бизнес-администрирование и итальянский, но Россию не забыл. Вернулся сюда на стажировку в Международном московском банке. Потом почти год прожил в Париже и вернулся в Австрию. Шесть лет проработал в Mondi Group (это крупнейший производитель бумаги и упаковочных материалов на бумажной основе), занимал руководящие посты. Где-то

## СТАРТАП ПО-РУССКИ

Нужно знать аудиторию, на которую вы работаете. Если вы скажете, что мои клиенты – русские женщины, то это 70 миллионов человек! Слишком много. Нужно сужать круг, давать четкие характеристики. Когда мы запускали предыдущий стартап, сделали такой таргетинг: выделили женщин от 20 до 35 лет, Москва и регионы. А через несколько месяцев поняли, что совершили ошибку: наши клиенты – это женщины от 30

**Если хотите узнать больше о технологиях и предпринимательстве в России, тогда вам прямая дорога в СКОЛКОВО.**

я прочитал о бизнес-школе СКОЛКОВО. И подумал: вот где стоит поучиться! Так и сделал. Если хотите узнать больше о технологиях и предпринимательстве в России, тогда вам прямая дорога в СКОЛКОВО. Для меня, иностранца, планировавшего открывать бизнес в России, это было идеальным выбором, хотя я уже учился менеджменту. В Сколково я все повторил и приобрел новые знания. Потом еще поучился в Бостоне, в MIT – информационным технологиям. И вот я здесь.

до 50 лет. И они не из Москвы, а из регионов. Мало просто определить свою аудиторию, нужно ее понимать: знать все об интересах, особенностях, характерном поведении людей. Для этого желательно организовать фокус-группы.

## БИЗНЕС-ПЛАН

Для начала приготовьте калькулятор, вам придется много считать. Без этого никуда. Как бы вы не верили в успех, нужно все просчитать. Про-



# **Когда я делал первый бизнес в России, 13 инвесторов сказали мне «нет». Это нормально.**

думайте каждую деталь бизнеса, все они должны сойтись в одной точке. Для этого вам придется делать некоторые допущения, но желательно, чтобы они основывались на опыте.

А еще очень полезно повесить на стену большой плакат со схемой всего проекта. Это помогает увидеть картину бизнеса в целом: кто мои клиенты, что они будут у меня покупать, сколько это будет стоить, сколько нужно инвестировать сначала, сколько потом и так далее. Когда картинка полностью сложится, чувствуешь себя увереннее.

## **ЧЕМ ПРИВЛЕЧЬ ИНВЕСТОРА**

После интервью инвестор может дать три ответа: «да», «нет» и «может быть». Чаще всего они говорят «нет». Когда я делал первый бизнес в России, 13 инвесторов сказали мне «нет». Это нормально. Во время интервью я делал ошибки – все их делают. Но нужно оттачивать свою презентационную речь, и раз за разом она будет улучшаться. Нужна уверенность в себе, а, встречаясь с первыми потенциальными инвесторами, увер-

ренности обычно не ощущаешь. Часто оказывается, что первый вариант бизнес-модели никуда не годится, но постепенно она совершенствуется. И, естественно, нужно подбирать правильных инвесторов. Если я сейчас запускаю автобизнес в России, то я не пойду к французу, который вкладывает деньги в аксессуары. Нужно уметь из сотни выбрать несколько нужных именно тебе людей. Найти сотню несложно. Как говорится, Google вам в помощь. Могу посоветовать сайт Crunchbase и его русский аналог Rusbase.com.

Инвесторам важен ваш предыдущий опыт. Ваши шансы заметно уве-



*[www.juvalia.in](http://www.juvalia.in)*

личиваются, если вы уже запускали свой бизнес, даже не слишком успешный. Нас учили в МИТ и СКОЛКОВО, что любой опыт полезен – у вас появляются связи и нужные навыки.

Еще инвесторы смотрят на образование: я учился в Милане, Париже, Бостоне и Москве. Четыре университета. Естественно, это производит благоприятное впечатление. Международный опыт всегда идет делу на пользу.

## СКОЛЬКО ОКОН В МОСКВЕ?

Когда я открывал Juvalia&You, у меня были интервью, кажется, с шестью разными инвестиционными фондами. Там проверяли, как я могу решать кейсы,

мое аналитическое мышление. Инвесторы оценивают твои возможности, в том числе умение реагировать на неожиданности. И это естественно, обе стороны хотят понять, смогут ли они сработать вместе. Например, однажды у меня спросили, сколько окон в Москве?

Много спрашивают о ваших личных качествах. Меня, например, спрашивали о моих слабостях. Между вами и инвестором должны возникнуть особо доверительные отношения, своего рода химия. Тогда все пойдет как по маслу.

Сейчас я общаюсь с инвестором в основном с помощью коротких электронных писем и только при острой

### Эксперт



**Сергей Каплев,**  
менеджер Ernst&Young

В России уровень автомобилизации ниже, чем в Европе и США: на 1000 человек приходится 260 автомобилей. В Германии, например, этот показатель составляет 532/1000, в США – 641/1000. Зарубежные бренды доминируют на российском рынке (68% в 2012 году), западные производители продолжат инвестировать в российский рынок, а спрос будет расти. Инфраструктура и американского, и западноевропейского авторынков более развита – сильнее логистика, более развиты дилерские сети, автосервис. Американский рынок быстро вос-



необходимости. А в начале совместной работы мы обязательно встречались хотя бы раз в неделю.

Конечно, инвесторы бывают разные, но никому не интересен бизнес, который требует постоянного присмотра: ведь у инвесторов может быть не один десяток проектов. Разумеется, инвесторы оказывают поддержку, но именно я – владелец бизнеса, его CEO. Это моя компания, мой бизнес-план и мои сотрудники. И если я совершу ошибку, то лишусь бизнеса и подведу многих людей.

## РУССКАЯ КОМАНДА

Найти правильных людей всегда и везде непросто. Я достаточно много времени тратил на собеседования. И

сейчас занят как раз этим – подбираю команду.

Мне нужно знать, что передо мной за человек, какими навыками он обладает, какой у него опыт работы. Хорошие специалисты в Москве стоят, пожалуй, слишком дорого для стартапа. Дороже, чем на Западе – раза в полтора. И чем выше позиция, тем больше разница. Изменение системы образования привело к тому, что русские стали лучше разбираться в бизнесе, и они уже точно знают, что им нужно. Но у них небольшой опыт работы. Они, думают, что пять, семь лет – это много. На самом деле это не так. 20–30 лет – вот что такое большой опыт. А вот те, у которых 30–летний трудовой стаж, не разби-

### Мнение



**Руперт Штадлер,**  
председатель  
совета директоров  
концерна AUDI AG



год операционная рентабельность продаж вышла на уровне 11%, превысив запланированный коридор от 8 до 10%.

Динамичнее всего сейчас развиваются два региона – Северная Америка (+19%) и Азия (+28). В Европе автопром растет совсем не так быстро. Мы сопротивлялись общему тренду на рынке и плыли против течения.

В общем выражении ЕС по-прежнему является основным рынком сбыта – 739 тыс. автомобилей. Таким образом, мы выросли за 10 лет ровно на 30%. А в то же время общий объем европейского рынка практически не изменился. Все



раются в бизнесе. Получается какой-то замкнутый круг. Лучшие кадры в Москве сейчас – те, кому чуть за 40.

Я предпочитаю не нанимать сотрудников в других российских городах или в Беларуси, или, допустим, на Украине. Они не требуют таких больших зарплат, но профессионализм ниже.

К тому же мне нравится, когда мои люди всегда под рукой. Сейчас пока на меня работают четыре человека, через год будет два десятка. Офис в Москве. Хотя Москва – самый дорогой город из тех, где мне доводилось жить. Цены на аренду офисов заметно выше, чем где бы то ни было, включая Лондон.

## РУССКИЕ ПРОСТОРЫ

Я люблю Россию. Люблю Москву. Здесь огромные возможности для

бизнеса, здесь легче запустить проект, чем на Западе. Правда, из-за бюрократии сложнее его продолжить. Чтобы поехать в командировку, мне нужно написать миллион бумаг. Зачем? Но Россия сейчас вовсю догоняет Запад, поэтому тут и открывается столько возможностей для бизнеса.

Мне повезло, что я могу делать бизнес в том городе, который мне по душе.

Российский предприниматель склонен к самым быстрым решениям. Сегодня он сказал, что откроет магазин, завтра магазин уже работает. На Западе еще двадцать лет будут думать, и пока они все раздумывают, возможности уходят. Русские действуют по правилу Just do it. Не всегда это приводит к успеху, но шанс на успех есть у всех. ■

**Между вами и инвестором должны возникнуть особо доверительные отношения, своего рода химия. Тогда все пойдет как по маслу.**



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



НА РАБОТУ В МОСКВУ



# Конкурентная среда

*Генеральный директор российского  
отделения компании Messe Frankfurt  
Ойген Аллес уже 8 лет работает  
в Москве и уезжать не собирается*

ТЕКСТ: ЕКАТЕРИНА КОЛОСОВА | ФОТО: АРТУР ПОПОВ



*Немецкий менеджер приехал в российскую столицу, чтобы расширить бизнес крупнейшей германской компании, организующей по всему миру коммерческие выставки, запустил новые выставочные бренды и вывел их в лидеры московского рынка.*

---

*... об Ойгене Аллесе*



**– Когда и как ваша компания пришла в Москву?**

– Начали мы с Санкт–Петербурга (в конце 1990–х), а в Москве появились в 2001 году. Мы проводим выставки только в Москве и Санкт–Петербурге, ведь у нас очень крупные, международные торговые ярмарки, причем технические. Москва – главный город для выставочной индустрии. Именно здесь открываются самые широкие возможности для продвижения на рынок промышленных товаров. Для регионов наши бренды, мне кажется, пока не подходят.

**– Когда вы приехали в Москву?**

– В 2004 году. Тогда я уже работал в Messe Frankfurt. Я не сразу стал ге-

неральным директором, сперва как и в Германии занимался финансами.

У меня финансовое образование, я получил его в городе Ахен. Через несколько месяцев мне предложили позицию генерального директора, поставив задачу увеличить наш российский портфель и добавить два–три проекта.

**– Получилось?**

– Сейчас у нас семь проектов и четыре из них – лидеры рынка.

**– Какое впечатление произвела на вас Москва?**

– Москва сразу мне понравилась своей динамичностью, нацеленностью на бизнес. Понравились люди,

**Москва – главный город для выставочной индустрии. Именно здесь открываются самые широкие возможности для продвижения на рынок своих товаров.**



с которыми я познакомился и начал работать. В Москве особая атмосфера. Когда я оказываюсь в других городах, мне довольно быстро начинает не хватать бешеного ритма московской жизни. Один мой знакомый, работавший в Metro Cash&Carry, как-то заметил: «В Москве и за 5 минут до конца рабочего дня может произойти нечто такое, что полностью изменит твои планы».

**– Какие цели ставят перед собой компания в Москве? С какими трудностями пришлось здесь столкнуться?**

– Messe Frankfurt – государственная компания. В России мы развиваем те направления бизнеса, которые уже развиты в Германии и других странах. Это несколько отличается от того, что делают другие, не столь крупные компании. Они ставят на первое место рентабельность. Я не говорю, что рентабельность для нас неважна. Но все же для нас важнее развитие определенной индустрии.

Ни с какими особыми трудностями в Москве нам сталкиваться не пришлось. Да, были проекты, которые у нас не получились. Но это нормально для бизнеса.

**– Чем Москва отличается от западных мегаполисов?**

– До Messe Frankfurt я работал в банке и побывал во многих городах. Москва – это современный город, похожий на все западные столицы. Мы же хотели глобализацию? Вот ее и получили.

**– Вы хорошо владеете русским языком. Насколько это важно для работы и ведения бизнеса в Москве?**

– Конечно. Когда люди говорят на одном языке, это всегда сближает. Иностранцам трудно выучить русский – язык непростой. Но в принципе полно примеров того, как иностранцы успешно работают в Москве, хотя по-русски мало что понимают.

**Москва – это современный город, похожий на все западные столицы. Мы же хотели глобализацию? Вот ее и получили.**



**Люди здесь очень стремятся получить хорошее образование. Особенно теоретическое, к практическому, по—моему, интерес меньше. Если сравнивать с Германией, то там больше уклон на практику.**

**– Какие отрасли для вас приоритетные?**

– Что касается Германии, Юго-Восточной Азии, Америки, и, конечно, России, то мы лидируем по текстильным выставкам. Второе по значимости направление – автопром. Все знают про франкфуртский автосалон. И каждый год мы проводим Automechanika Moscow «Автомеханику», выставку послепродажных автомобильных услуг, техобслуживания.

**– Сколько у вас в московской компании сотрудников?**

– На данный момент 42.

**– Как подбираете персонал?**

– По—разному. С одним агентством работаем уже 10 лет. Оно небольшое, но здесь главное доверие: они хорошо знают нас, мы хорошо знаем их, они сразу понимает, что нам надо,

кого мы ищем. Рассматриваем резюме, приходящие самотеком. И, конечно, находим людей через знакомых. Как и везде. Это нормальный жизненный процесс. Но даже если агентство ищет нам человека, то проводить интервью мы стараемся сами. И речь идет вовсе не только о топ—менеджерах. Есть топ—менеджеры, а есть те, кто занимаются проектом. И их работа не менее важна. Важна не вертикаль, а эффективность.

**– А как на московском рынке труда с кадрами?**

– В нашем сегменте найти людей непросто. Ведь учебные заведения таких специалистов не готовят. Есть один университет в Германии, где учат организовывать выставки. Но его финансируют крупные компании и забирают выпускников к себе. Поэтому кадры в Москве к нам приходят из разных направлений.



**– Что можете сказать о деловых качествах московских специалистов? Есть особенности по сравнению с западными?**

– Я работал в разных странах и разных городах, но не могу сказать, что москвичи выделяются чем-то особым. Люди здесь стремятся получить хорошее образование. Особенно теоретическое, к практическому, по-моему, интерес меньше. Если сравнивать с Германией, то там больше уклон на практику. Может быть, это связано с тем, что Россия и Москва сейчас быстро развиваются. Чтобы развить практические навыки у московских сотрудников, мы их отправляем, в частности, в Китай. Там работают шестьсот человек из Messe Frankfurt. К нам тоже приезжают. Раз в год проводим внутренние семинары по московским выставкам. И оплачиваем сотрудникам курсы повышения квалификации.

**– Как вы привлекаете на свои московские выставки зарубежных участников?**

– В 160 странах у нас 80 агентов – самая крупная агентская сеть в отрасли. 16 дочерних предприятий по всему миру: во Франции, Италии,

Китае, Корее, Японии и так далее. А еще есть свободные агенты, работающие с нами по эксклюзивным договорам.

**– Московская и вообще российская бизнес-инфраструктура сильно отличается от западной?**

– В каждой стране есть свои административные и налоговые нюансы. Мы стараемся донести до западных предпринимателей, собирающихся



**Я, как профессиональный финансист, утверждаю: налоговая система в России несложная.**

инвестировать в Россию, всю полноту информации об особенностях российской системы. Многие на Западе думают, что эта система очень усложнена. Тут срабатывает такой эффект: если ты что-то уже знаешь, все кажется крайне простым, а когда не знаешь – наоборот, крайне сложным. Я, как профессиональный финансист, утверждаю: налоговая система в России несложная. Для физических лиц она просто в высшей степени привлекательная, для юридических – не сложнее, чем налоговая система в любой другой стране. В принципе, налоговый кодекс максимально приближен к западному. В Германии он ничуть не проще. Административная система в России немного сложнее, но в последнее время правительство проводит реформы, упрощающие ситуацию. А для инвестиционного климата это самое главное. Чем проще и понятнее законы, тем, разумеется, лучше.

**– Давно вы в этом офисе? Дорого он вам обходится?**

– Мы перебрались сюда в 2005 году. Обходится дорого. Мои коллеги из других стран часто не верят в то, сколько мы платим за квадратный метр. Месячная арендная ставка превышает годовую ставку аренды в Мексике. Кстати, через два месяца переезжаем в здание поблизости. Снова расширяемся.

**– *Messe Frankfurt Russia* – российская компания?**

– Да, мы – российская компания с учредителем из Франкфурта. Когда-то материнская компания проинвестировала проект. Те деньги давно вернулись. Все, что мы имеем, зарабатывается здесь, все налоги выплачиваем здесь.

**– Кто ваши российские партнеры?**

– «Экспоцентр», «Крокус». «Экспоцентр», кстати, реализует выставочные проекты на собственных площадях. В принципе, это та же философия, что используется нашей компанией в Германии.

**– Есть ли у вас знакомые из других стран, работающие в Москве? Что они говорят о российской столице?**

– У меня тут много знакомых из разных стран. Москва – город, который либо сразу нравится, либо из него быстро уезжаешь. Некоторые мои знакомые в Москве уже по 20–25 лет и не могут себе представить жизни в каком-то другом городе. Но были и такие, кто уезжал через два–три месяца.

**– В Москве сильная конкуренция?**

– Сильная. В выставочном бизнесе – колossalная.



**– Не задумывались о том, чтобы открыть в Москве свой бизнес?**

– Свой?! Никогда об этом не думал. Я, наверное, слишком корпоративный человек.

**– Есть любимые места в Москве?**

– Я живу на Юго-Западе, там много парков. Люблю летом бегать, но зимой это невозможно. Зимой в Москве вообще делать особо нечего. А летом можно и просто по городу погулять.

**– У вас двое детей. По-русски говорят?**

– У них базовый уровень знания языка. Они учатся в немецкой школе.

**– Рекомендовали бы вы своим иностранным друзьям Москву в качестве места для работы и бизнеса?**

– Безусловно. ■

**Некоторые мои знакомые в Москве уже по 20–25 лет и не могут себе представить жизни в другом городе.**



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





# С молотка

*Русское искусство всегда в цене,  
и этим умело воспользовался  
британец **Уильям Макдугалл**  
для создания успешного бизнеса*

Он основал аукционный дом **MacDougall's**, чтобы торговать исключительно русскими художественными произведениями, и теперь его фирма с офисами в Лондоне, Москве, Париже и Киеве входит в первую тройку мировых игроков аукционного рынка в сегменте русского искусства.



... о компании *MacDougall's*



**– Почему вы заинтересовались Россией и русской культурой? Почему вы решили вести бизнес с Россией?**

– Мой дед – русский. Он эмигрировал из России после гражданской войны. Его отец, мой прадед, был офицером, служил в Белой армии. И жена у меня русская, москвичка. Мы оба работали в лондонском Сити и в 1990-х годах начали коллекционировать русское искусство.

**– Как формировалось ваше восприятие России?**

– Сперва через судьбу моих деда и прадеда. А потом был потрясающий первый визит в Россию – почти 30 лет назад, когда нас нашли наши родственники. Здесь я познакомился со своей женой, здесь родился мой сын... Множество замечательных событий и воспоминаний! И трудно выразимая словами духовная близость.

**– Как действует ваш бизнес, чем занимаетесь лично вы?**

– Я обычно сосредоточен на коммерческой стороне, а жена больше занята художественными аспектами. Ключевая технология – Интернет, без него ничего бы не получилось. Традиционная модель аукционного бизнеса – содержать большой дом в центре Лондона с кучей экспертов. Благодаря Интернету мы можем быстро рассыпать фотографии работ российским

экспертам: у нас небольшой офис, но лучшие в мире эксперты. Точно так же клиенты могут присыпать нам фотографии откуда угодно, поэтому региональные офисы особой роли не играют.

**– Что нужно для создания успешного аукционного дома?**

– Удача, согласованность действий. Но сейчас сделать такой проект было бы непросто.

**– А что изменилось?**

– Когда мы начинали, Bonham and Philips не проводили русские аукционы. Мы чувствовали, что там еще есть место. Сейчас новичок столкнулся бы с гораздо большей конкуренцией.

**– А когда вы начинали?**

– В 2004-м. Мы решили воспользоваться своим опытом коллекционеров. Компания быстро росла и сейчас входит в первую тройку на мировом рынке русского искусства.



**– Как вы находитте картины?**

– Многие картины сами находят нас. Продавцы видят нашу компанию в Интернете и присылают фотографии. Остальное добываем через сеть потенциальных клиентов.

**– Откуда вы знаете, что именно вот эта картина продастся? Как вы выбираете картины?**

– Обсуждаем каждую работу с российскими экспертами. Мы хорошо знаем рынок.

**– Какова ваша формула успеха?**

– Найти хорошую рыночную нишу, изучить ее и правильно ее обслуживать.

**– Почему вы проводите торги в Лондоне?**

– Лондон – центр мирового аукционного рынка русского искусства, впрочем, как и французского, и итальянского. Две трети мировых продаж русских произведений искусства приходится на Лондон. 60 лет назад

таким центром был Париж, но из-за слишком жесткого регулирования, трудностей с языком и ряда других факторов Париж потеснили Лондон и Нью-Йорк. Сегодня Лондон определенно побеждает Нью-Йорк в русском сегменте. К примеру, аукционный дом Sotheby's прекратил торговать русским искусством в Нью-Йорке. Переезд из Москвы в Лондон короче, чем в Нью-Йорк, британскую визу получить проще, чем американскую, кроме того, многие состоятельные россияне регулярно посещают Лондон, у них тут свои квартиры, дома.

**– Как чувствует себя рынок? Нет кризиса?**

– Финансовый кризис сильно ударили по рынку в ноябре 2008-го, но с 2009-го рынок восстанавливается. В данный момент перспективнее всего социалистический реализм и современное русское искусство.

**– Почему? За художественные произведения этих направлений больше всего платят?**

**В 2008 году мы заработали больше, чем Sotheby's и Christie's вместе взятые.**





**Русское современное искусство дешевле  
и русской классики, и международного  
современного искусства. Но ситуация  
непременно изменится в ближайшие годы!**

– Пока нет, но, думается, цены на них догонят цены на классическое русское искусство.

**– Сколько картин выставляется на один аукцион?**

– 300–400 штук.

**– И все продаются?**

– Не все. Продавцы, как правило, весьма требовательны к минимальной цене, по которой они готовы расстаться со своими работами.

**– Можете озвучить свои доходы?**

– Мы – частная компания, поэтому не предаем гласности свои доходы. Могу сообщить, что, начиная с нашего второго аукциона в мае 2005 года, все аукционы приносят прибыль. В 2008 году мы заработали больше, чем Sotheby's и Christie's вместе взятые (по всем категориям художественных произведений), потому что Sotheby's и Christie's понесли убытки, а мы получили хоть небольшую, но прибыль.

**– Почему так много произведений русского искусства оказалось за границей?**

– Россия продавала художественные произведения на протяжении всего советского периода, а многие художники эмигрировали. Произведения искусства принадлежат к тем

немногим активам, которые легко вывести из страны. Когда мой дед уезжал из России, у него не было ничего, кроме одежды на нем, документов в кармане и скрипки Страдивари под мышкой.

**– Вам нравится современное искусство? Его хорошо покупают?**

– Мы бы предпочли торговать современным искусством, но, к сожалению, рыночный спрос на него пока не высок. Русское современное искусство дешевле и русской классики, и международного современного искусства. Но ситуация непременно изменится в ближайшие годы!

**– Кто ваш любимый русский художник? Почему?**

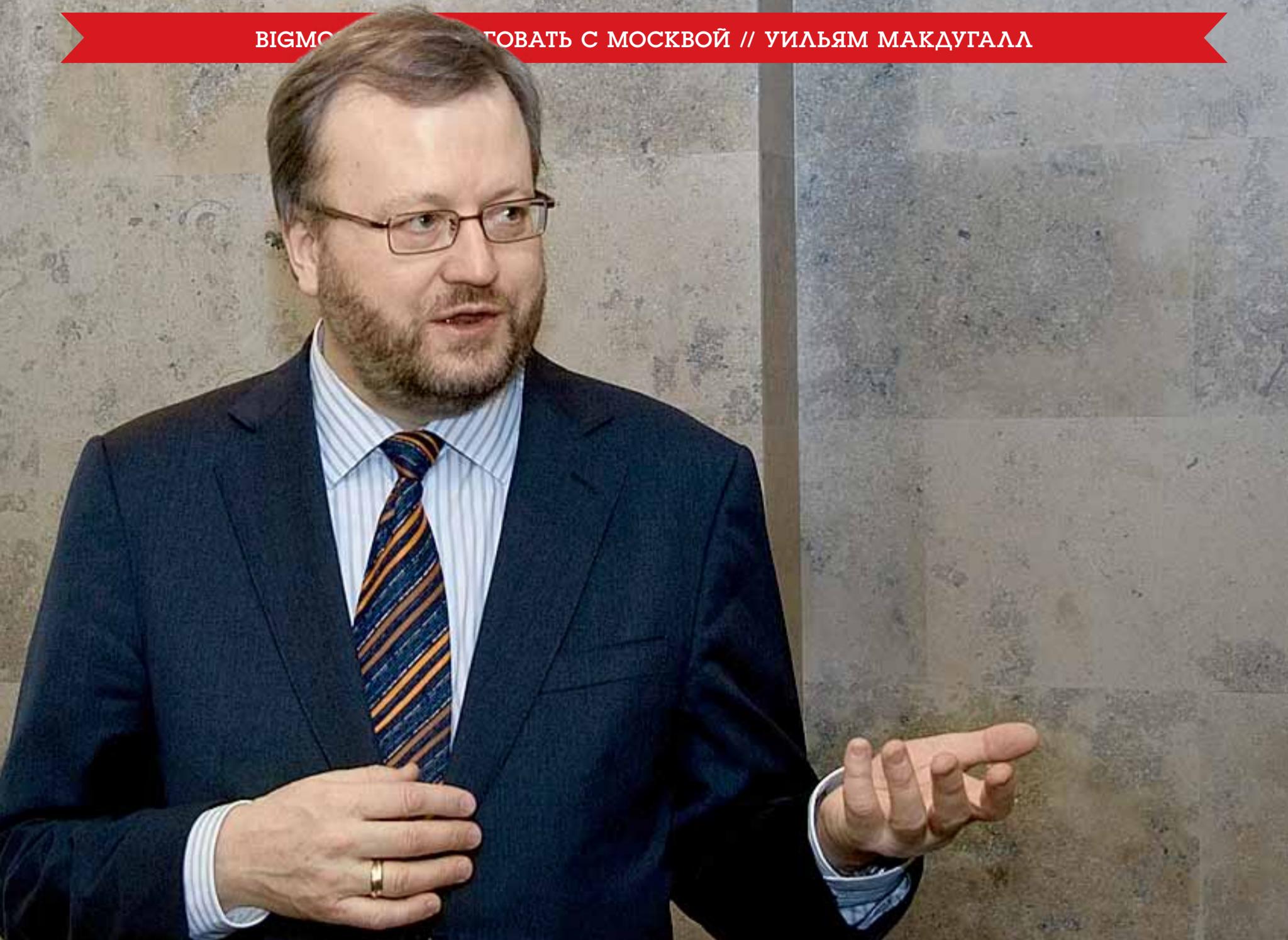
– Мой любимый русский художник – Михаил Нестеров. Он очень хорошо понимал русских людей, русский пейзаж и вообще Россию.

**– Сколько картин было продано на последнем аукционе?**

– Около двух сотен.

**– Каков диапазон цен, какова средняя цена за картину?**

– Диапазон – от 400 фунтов стерлингов до 2,4 миллионов. Средняя цена – больше 35 тысяч фунтов за картину.



**– Кто ваши покупатели?**

– Главным образом – состоятельные русские. 90% живут в Москве и Киеве, причем большую часть времени они проводят на родине, а не за границей. Так что лондонские русские для нашего бизнеса не очень важны. А ориентальные или исламские темы нередко привлекают арабских покупателей из Персидского залива.

**– Вы общаетесь с покупателями лично? Это важно для бизнеса?**

– Конечно, общаюсь. Конечно, важ-

но. Это одна из причин, по которой я и мой содиректор (моя жена) живем в Москве. Половина наших покупателей – москвичи. Мы постоянно проводим тут выставки и скоро откроем новый офис в российской столице.

**– На какую сумму вы продали художественных произведений на последнем аукционе? Какие продажи были на первом?**

– В прошлом году наши продажи превысили 20 миллионов фунтов стерлингов. На первом аукционе мы наторговали на 200 тысяч.

**Считается, что в России нет ничего, кроме коррупции и мафии. Конечно, Россия – страна не идеальная, как, впрочем, и Британия, но русские проблемы слишком преувеличиваются на Западе.**

**– Рост на порядок. Откуда такие темпы?**

– Мы пришли на быстро растущий рынок в самый подходящий момент, когда только два аукционных дома проводили специализированные аукционы по русскому искусству. И будучи коллекционерами русского искусства, набрав в компанию русскоязычный персонал, мы прекрасно понимали рынок.

**– Кстати, о персонале. Кто у вас работает?**

– Почти все наши сотрудники двуязычные, владеют и русским, и английским. Большинство из России или Украины. Все с прекрасным образованием, хорошо мотивированы, высокооплачиваемые. Работают на совесть.

**– Вы рекомендуете инвесторам до 10% направлять в русское искусство. Почему?**

– Инвестиции в искусство столь же долгосрочны, как инвестиции в акции и недвижимость, но у арт-рынка своя динамика, так что подобная диверсификация дает дополнительные преимущества и гарантии от инфляции. К тому же вы можете любоваться художественными произведениями, не выходя из дома. А русское искусство – особенно интересный сегмент рынка, и в первую очередь для русских.

**– Какие русские художники пользуются наибольшим спросом?**

– Шишкин, Айвазовский, Репин – классики конца XIX – начала XX веков.

**– В Лондоне много времени проводите?**

– Большую часть года мы с женой в Москве, а в Лондон приезжаем на аукционы.



**– Одна из основных трудностей для западных предпринимателей в России – языковой барьер.**

**Как у вас с русским?**

– У меня самый плохой русский среди наших сотрудников. Но я стараюсь.

**– Что вы можете сказать о русских как партнерах по бизнесу?**

– Разумеется, у каждой нации есть свои особенности, но многие англичане чересчур опасаются вести бизнес в России и с русскими. Мы не опасались, и это одна из причин, по которой мы добились успеха.

**– Чего боятся англичане?**

– Почему-то считается, что в России нет ничего, кроме коррупции и мафии. Конечно, Россия – страна не идеальная, как, впрочем, и Британия, но русские проблемы слишком преувеличиваются на Западе.

**– У вас возникали трудности из-за российской бюрократии?**

– Нет.

**– Что для вас главное в бизнесе?**

– Коммерческий успех само собой. А вообще иметь дело с искусством и теми, кто любит искусство, – это так здорово! ■



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





# ДЛЯ САМЫХ МАЛЕНЬКИХ

*Создав оригинальный продукт и применив новую для России бизнес-модель электронной подписки, российский стартап **Bimbasket.ru** привлек внимание и средства международного инвестиционного холдинга. О проекте рассказывает его сооснователь Денис Рябченков*

Bimbasket – первый в России проект, торгующий развивающими наборами для малышей (от новорожденных до 3 лет) посредством электронной подписки. Клиент оформляет подписку и раз в месяц получает новый набор с игрушками, книжками и прочей курьерской почтой. Автор метода, на основе которого создана программа «Сонатал», – профессор Михаил Лазарев, действительный член Академии педагогических и социальных наук, заведующий отделением пре- и перинатального здоровья детей НЦЗД РАМН. Проект запускается в марте этого года.

«Мы воспользовались пока уникальным для России, но уже привычным в США принципом, когда человек покупает не один товар или товарный набор, а ежемесячную подписку, скажем, на год, – говорит сооснователь проекта Bimbasket Денис Рябченков. – Хотя проект еще не вышел на рынок, мы уже получаем первые заказы. Для продвижения будем применять весь инструментарий онлайнового маркетинга, PR, офлайновые мероприятия. Программа Лазарева – это не товар, а методика, по которой собраны наши наборы. Безусловно, они на определенную часть состоят из моделей, запатентованных Лазаревым, но лишь часть.

Мы не продаем методику, наш продукт шире, у нас весомая сервисная составляющая, у нас горячая линия: Лазарев сам отвечает нашим подписчикам. Ну и, конечно, у нас потрясающие игрушки. Мы предлагаем развивающую среду для ребенка.

Мы провели тотальное исследование рынка, опросили несколько тысяч человек по всей России, провели множество глубинных интервью, и результаты нас порадовали. У нас много друзей, у них у всех дети, и все они хотят наш продукт.

Все приходилось придумывать самим, а это всегда долго и сложно. Очень много времени ушло на отбор игрушек, которые соответствуют нашим требованиям и стандартам, согласование игрушек с ведущими педиатрами. А стандарты у нас действительно серьезные «Только самые качественные игрушки для наших детей» – вот наш девиз.

Проект будет развиваться, мы планируем экспансию по всей России, потом СНГ, ну и хотелось бы дальше, но это время покажет». ■



**Интервью с инвестором  
проекта Bimbasket.ru  
Патриком Шнайдер-Сикорски  
(компания Black Ocean)**



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





*... о Патрике Шнайдере-Сикорском*



# Инвестиции в будущее

**Англичанин Патрик Шнайдер-Сикорски**  
и его компания *Black Ocean*  
вложили средства в российский сервис  
для самых маленьких *Bimbasket*,  
чтобы те развивались, играя

*Как формируются российские стартапы, какие из них наиболее привлекательны для иностранного инвестора, как складывается взаимодействие с основателями бизнесов – об этом рассказывает английский инвестор Патрик Шнайдер-Сикорски, профинансируя в России уже два крупных проекта.*

**– Как вы узнали о проекте Bimbasket и почему вас заинтересовало это направление для инвестирования средств?**

– Мы довольно долго искали в России инвестиционный проект с бизнес-моделью электронной подписи. Очевидно, что таких бизнесов в России совершенно недостаточно. Сейчас их тоже мало. Концепция относительно новая, и потребители только-только привыкают к безналичным расчетам, не говоря уже о расчетах по подписке.

**– По каким критериям ведется поиск проекта для инвестиций?**

– Мы ищем коммерчески жизнеспособные и масштабируемые проекты, но, кроме того, желательно, чтобы стартап обладал социальной значимостью. Оба наших инвестиционных проекта в России в полной мере отвечают этим критериям.

**– А что за второй проект?**

– Портал RusBase.com.

**– О каких суммах вложений идет речь? Каким образом ведется финансирование – путем прямых инвестиций, покупки акций или чего-то иного?**

– Финансирование зависит от того, что мы считаем наиболее соответствующим потребностям основателей стартапа. О конкретных суммах сейчас мне бы говорить не



хотелось. Есть такая тенденция, здесь и в США: стартаперы вывешивают себе на грудь суммы привлеченных инвестиций как знаки доблести и успеха. Инвестиции показывают, что у тебя есть команда, продукт или технология, в которую кто-то поверил. Но чтобы судить о пудинге, его надо попробовать. Думаю, результаты должны говорить сами за себя.

**– Если сравнивать с другими странами, каковы, с вашей точки зрения, особенности инвестиционных проектов в России?**

– В России есть проекты, похожие на те, которые я видел в других странах, но отношение людей к российским стартапам очень разное. Каждый из тех, с кем я здесь встречаюсь, либо крайне пессимистичен относительно российского рынка, либо крайне оптимистичен. В России полно людей с амбициями. Они на-

смотрелись на американские истории успеха и думают, что добьются того же. Россия – большой рынок с огромным потенциалом роста, тут очень много талантливых людей, но многие потенциальные стартаперы не представляют, насколько это трудно – создать и расширить бизнес. Я также наблюдаю тут немало «параллельных предпринимателей» – стартаперов, работающих над тремя-четырьмя проектами сразу. Это весьма впечатляет, однако большинству из них в результате не хватает сфокусированности.

**– Возникали противоречия между вами и стартаперами, недопонимание конечной идеи и порядка реализации проекта? Кому кого удавалось убедить?**

– Когда дело доходит до нюансов, у каждого своя точка зрения, но сильных противоречий не возникало. Если тотальный консенсус, зна-

**Мы ищем коммерчески жизнеспособные и масштабируемые проекты, но, кроме того, желательно, чтобы стартап обладал социальной значимостью.**



чит что-то не так. Здоровые дискуссии всегда полезны.

**– Как реализовывался проект? Какие возникали сложности, как они преодолевались? Какие вы бы выделили этапы, и какова была ваша роль на каждом этапе? Какова ваша роль в проекте сейчас?**

**– Как, насколько часто и по каким вопросам вы общаетесь с руководителями проекта?**

– Как и все, мы общаемся по скайпу, электронной почте, телефону и встречаемся лично. Кроме того, я недавно внедрил информационный инструмент для управления проектами – американский, называется Siasto. Он резко повысил мои коммуникационные возможности.

**Все стартапы работают, развиваясь, поэтому важно проявлять гибкость и не слишком привязывать план реализации проекта к сиюминутным деталям.**

– Некоторое время мы обсуждали проект с его основателями и их консультантами. Затем опробовали несколько потенциальных вариантов одновременно и договорились об основных параметрах при запуске. Все стартапы работают, развиваясь, поэтому важно проявлять гибкость и не слишком привязывать план реализации проекта к сиюминутным деталям. Мы призываем наших стартаперов прислушиваться к клиентам, учиться у клиентов – до и после запуска проекта.

**– Вы уверены, что проект будет востребован? На чем основана уверенность?**

– Наши потенциальные клиенты проявили к проекту сильный интерес, мы получаем много предварительных заказов, но надо посмотреть, как все будет развиваться. Обучение в столь раннем возрасте крайне важно. Полагаю, каждая мать инвестировала бы в развитие своего ребенка, будь у нее такая возможность. Наша задача – убедить родителей в том, что Bimbasket мо-



жет им помочь. Уверен, наш проект многих не оставит равнодушными.

**– Онлайновая торговля – относительно новое направление для России. Как, на ваш взгляд, оно развивается сегодня с учетом неравномерно развитой инфраструктуры (охвата Интернетом и системами электронных платежей), а также несовершенством логистических схем по доставке товаров заказчику? Каковы перспективы онлайн-коммерции в России?**

– Онлайновая торговля в России растет экспоненциально. К 2014 году это будет рынок объемом \$25 млрд. Есть проблемы с инфраструктурой и недостатком доверия безналичным расчетам, но все меняется. Если вы оцените успех таких компаний, как Ozon, KupiVIP, La Moda, Wikimart, вы поймете, что онлайновая торговля переживает настоящий расцвет. С точки зрения инвестора, это большая ответственность, поскольку для



серьезного роста требуется солидный капитал. В таких сегментах, как торговля одеждой и бытовой электроникой, ведется, по сути, игра с нулевой суммой. Будет мало победителей и много проигравших. Чтобы понять это, достаточно взглянуть на доминирование компании Amazon.

Bimbasket – нишевой продукт, представляющий собой нечто большее, чем просто площадка для продажи детских игрушек. Речь идет об образовательной программе, и мы сосредоточены на выстраивании отношений с клиентами, а не на том, чтобы организовать эффективную розничную торговлю.

**В России полно людей с амбициями. Они насмотрелись на американские истории успеха и думают, что добьются того же.**

**– Можно ли говорить о привлекательных условиях для иностранного капитала в данном сегменте российского бизнеса? Охотно ли идет сюда западный инвестор, чем его можно привлечь, каким особыми условиями?**

– Иностранные инвесторы всегда интересовались Россией, но лишь недавно обратили внимание на стартапы. Экосистема здесь по-прежнему молода, и несмотря на визиты таких персон, как Дэйв Макклор и Марк Цукерберг, не хватает международной информированности. Правовая система выглядит непрозрачной и недружественной для инвесторов. К примеру, здесь трудно оформить соглашения акционеров, и даже российским инвесторам и стартаперам приходится прибегать к помощи офшорных структур, что очень радует адвокатов, но создает головную боль

всем остальным. Мы стараемся избавить инвесторов от подобных страхов с помощью нашего проекта RusBase.

**– Когда вы ожидаете отдачи от Bimbasket?**

– Об отдаче говорить слишком рано, но мы надеемся, что проект быстро выйдет на самоокупаемость.

**– Есть ли планы других проектов в России?**

– Конечно, но на данном этапе мы бы предпочли о них не говорить.

**– Что вы можете посоветовать инвесторам, собирающимся вкладывать средства в российские проекты? Какие рыночные сегменты наиболее перспективны для инвестиций?**

– Я бы посоветовал им посетить сайт RusBase.com! ■

**Есть проблемы с инфраструктурой и недостатком доверия безналичным расчетам, но все меняется.**



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

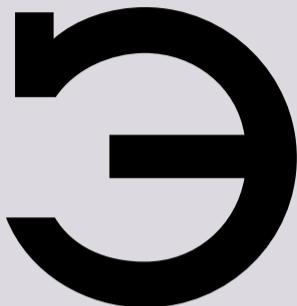




# Рациональный подход

*Новая модель экономического роста  
Москвы создает рыночные ниши,  
которые могут занять и зарубежные  
предприниматели*





**экономиче-  
ский разрыв  
между регио-  
нами России  
и Москвой со-  
кращается, а в самой сто-  
лице меняется структура  
потребительского рынка.  
Высокий уровень оплаты  
труда, с одной стороны,  
и более равномерное рас-  
пределение доходов между  
разными группами насе-  
ления, с другой, ускоряют  
процесс формирования  
развитого потребительско-  
го рынка, открывая новые  
возможности для предпри-  
нимательской инициативы  
и инвестирования, в том  
числе со стороны зару-  
бежных граждан.**

На протяжении последнего десятилетия Москва уверенно лидировала по темпам роста денежных доходов населения, о чем широко известно и на Западе. Именно это сделало Москву уже к началу 2000-х островком потребительского рая и, соответственно, драйвером перестройки всего российского рынка потребительских товаров и услуг.

С той поры московский рынок остается наиболее привлекательным для иностранного бизнеса. Почти все крупные международные компании пришли в Россию именно через столицу, через московского потребителя. Но московский потребитель может быть интересен и зарубежным предпринимателям, действующим в сегментах среднего и даже мелкого бизнеса. Особенно сейчас, когда на московском рынке складывается совершенно новая по сравнению с первым десятилетием XXI века ситуация.

Кризис 2008 года ожидаемо привел к падению доходов всех россиян, и москвичи не исключение. В 2009 году – также весьма предсказуемо – доходы начали восстанавливаться. Тем не менее в 2010 году темпы их роста в столице замедлились. А по данным московской статистики за девять месяцев 2012 года реальные денежные доходы москвичей (то есть денежные доходы за вычетом обязательных платежей, скорректированные на индекс потребительских цен) сократились более чем на 9% по сравнению с январем–сентябрем



# ПО СТАТИСТИКЕ ДЕНЕЖНЫЕ ДОХОДЫ ЖИТЕЛЕЙ СТОЛИЦЫ БОЛЕЕ ЧЕМ В ДВА РАЗА ПРЕВЫШАЮТ АНАЛОГИЧНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ В ЦЕЛОМ ПО СТРАНЕ.

---

ЧТО ТАКОЕ  
«СЕРЫЕ» ДОХОДЫ?



2011–го. При этом доходы населения растут. Так, Росстат сообщает, что по итогам 2011 года в целом по стране они выросли на 17,6%. А в Москве по итогам того же года упали на 4–5%. В результате Москва оказалась в пятерке аутсайдеров российских регионов по данному показателю.

Означает ли это начало конца расцвета московской экономики? Разумеется, нет. Прежде всего, потому что несмотря на относительное отставание, Москва остается безусловным лидером по абсолютному значению денежных доходов. По статистике за 2011 год (последние опубликованные данные) денежные доходы жителей столицы более чем в два раза превышают аналогичный показатель в целом по стране.

Сокращение объясняется изменением структуры доходов. Сокращается доля предпринимательских доходов и доходов, получаемых от собственности (главным образом – недвижимости). Доля предпринимательских доходов с 2000 года упала в три раза. Доходы от собственности снижаются с 2005 года. Зато выросла доля зарплат.

Если в 2005–м на зарплаты приходилось около 30% доходов, то в 2011–м – 42%. Зароботная плата москвичей продолжает увеличиваться, причем опережающими темпами. За восемь месяцев 2012 года средняя зарплата выросла на 5,9% по сравнению с аналогичным периодом 2011 года, а годом ранее этот показатель был зафиксирован на уровне 2,9%. Данные Росстата показывают, что если в 2000 году средняя зарплата москвича превышала среднюю по России на 45%, то к 2011–му разрыв достиг 92%.



# «ГЛАМУРНАЯ МОСКВА» НИКУДА НЕ ДЕНЕТСЯ. НО ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ПОГОДУ БУДЕТ ДЕЛАТЬ СОВСЕМ ДРУГОЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ.

О том, что по уровню зарплат Москва дожнала Западную Европу и США, говорить рано, но все к тому идет. Именно поэтому растут обороты столичного потребительского рынка, несмотря на некоторое сокращение общих денежных доходов. Оборот розничной торговли в столице по итогам 2011 года вырос по сравнению с 2010 годом на 5,8%, а в 2012-м увеличился еще на 1,3%.

Сокращение денежных доходов и расширение розничной торговли ничуть не противоречат друг другу. Дело в том, что сократились доходы от так называемой московской ренты, обусловленной чрезвычайной дороговизной столичной недвижимости, и прочие предпринимательские, а по сути «серые», не вполне легальные доходы, зато повышаются зарплаты (в том числе «белые») и, соответственно, покупательская способность подавляющего большинства москвичей. То есть сектора теневой и «серой» экономики, перераспределявших в столице огромное количество наличных денежных средств, уменьшаются, зато «белая» экономика уверенно растет.

По сути, «серые» доходы играли незначительную роль на рынке потребительских товаров или услуг, а порой просто мешали развитию конкуренции, так как сформировали целую систему торговых предприятий, основной функцией которых было отмывание нелегальных доходов, под прикрытием легальной торговли. В новой ситуации на столичном рынке открывается множество возможностей для заполнения пустующих рыночных ниш для товаров и услуг, рассчитанных на взыскательного потребителя, не привыкшего сорить деньгами, и это может оказаться весьма важ-



**МОСКОВСКИЙ  
РЫНОК  
ПО-ПРЕЖНЕМУ  
НАИБОЛЕЕ  
ПРИВЛЕКАТЕЛЕН  
ДЛЯ ИНОСТРАН-  
НОГО БИЗНЕСА.  
НО СЕЙЧАС  
ПРИХОДИТ ВРЕМЯ  
НЕ КОРПОРАЦИЙ,  
А НЕЗАВИСИМЫХ  
ИГРОКОВ.**

---

ным для зарубежного инвестора или предпринимателя, подумывающего о расширении бизнеса.

Сейчас Москва воспринимается как центр элитного люкс-шопинга вроде Лондона или Парижа. Но на самом деле у нынешнего столичного рынка куда больше общего с хорошо известным западным деловым людям американским рынком 1950-х годов, ориентированным на товары и услуги повседневного спроса, а не на относительно узкий круг покупателей премиальной продукции. «Гlamурная Москва», конечно, никуда не делась и никуда не денется. Но экономическую погоду будет делать совсем другой потребитель.

Новое поколение «рациональных потребителей» не принимает ценовую политику большинства столичных поставщиков товаров и услуг, сформировавшуюся в минувшую эпоху. Все больше покупателей ищет (и находит) способы обойти создаваемые такой политикой проблемы за счет интернет-покупок. Логично предположить, что предприниматель, в том числе зарубежный, выбравший ценовую политику, более соответствующую изменившимся реалиям, сразу получит важное, если не решающее, конкурентное преимущество и добьется быстрого успеха на столичном рынке.

Немалую роль в новой ситуации играет расширение номенклатуры предложения товаров и услуг. Это то, чего ждет нынешний московский потребитель с его постоянно повышенной покупательской способностью, и в этом, кстати, кардинальное отличие современного столичного рынка от американского масс-маркета образца 1950-х годов.



ГЛАМУРНАЯ  
МОСКВА



ЧТО ТАКОЕ  
НИШЕВОЙ  
БИЗНЕС?



Между тем все крупные бизнесы на потребительском рынке Москвы так или иначе работают по модели «Макдоналдса», предлагая фиксированный набор товаров и отсекая «маргинальный» спрос. Потребительский спрос среднего класса Москвы обеспечивается, главным образом, массовыми сетями с типовыми товарами и услугами. В новой ситуации этого совершенно недостаточно. Нужен еще нишевой, узкоспециализированный, открытый и цивилизованный бизнес с программами лояльности для потребителей и качественной сервис–поддержкой, бизнес, который давно умеют делать на Западе. Поэтому зарубежный предприниматель, который, можно сказать, с молоком матери впитал в себя культуру такого бизнеса, получает в Москве дополнительное конкурентное преимущество. Со всех сторон выходит, что для организации зарубежным гражданином малого и среднего бизнеса в Москве сейчас самые подходящие условия. Совершенно ясно, что тот, кто этими, возможно, уникальными историческими условиями вовремя воспользуется, не останется в накладе.

Московский потребительский рынок по-прежнему наиболее привлекателен для иностранного бизнеса. Но сейчас приходит время не крупных корпораций, а независимых игроков, которым нет равных в нишевом бизнесе. Московский потребитель нового типа – рациональный, но с постоянно увеличивающейся покупательной способностью – ждет новых торговых предложений и встретит их с энтузиазмом, особенно если они будут исходить от западного предпринимателя. ■



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





# Уладить формальности

*Что нужно знать зарубежному  
предпринимателю, чтобы открыть бизнес  
в Москве или другом городе России  
максимально быстро  
и без неприятных неожиданностей*



*Западного бизнесмена, организующего бизнес в Москве или другом городе России, порой обескураживают те административные обязательства, которые необходимо исполнить. Неожиданности неподготовленного человека могут подстерегать на каждом шагу.*

*О том, к чему стоит подготовиться и как преодолевать возможные проблемы при организации бизнеса в России, рассказывает старший юрисконсульт, экономист юридического агентства «Профессионал»*  
**Дмитрий Ревков.**

Процедура регистрации компании с иностранными участниками – будь то физические или юридические лица – практически ничем не отличается от процедуры регистрации с российскими резидентами. Если среди участников регистрируемой компании имеется иностранное юридическое лицо, то единственное, что потребуется дополнительно – это выписка из единого государственного реестра юридических лиц той страны, чьей юрисдикции принадлежит данный иностранный учредитель.

Если иностранным учредителем выступает физическое лицо, понадобится апостилированный, заверенный паспорт.

Многих волнует вопрос гражданства, но для российских законов не имеет значения, гражданином какой страны является предприниматель. Самое главное, чтобы у него были до-

кументы, соответствующие условиям открытия компании.

Стандартный пакет документов включает в себя заявление на регистрацию (форма 11001), заявление в налоговую инспекцию, гарантийное письмо от собственника помещения, по которому будет находиться организация, договор об учреждении организации, устав организации, протокол собрания учредителей, на котором принято решение создать



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



юридическое лицо с определенным названием по такому-то адресу, а также квитанцию об уплате госпошлины за регистрацию организации.

Эти документы заверяются у нотариуса и представляются в Межрайонную инспекцию Федеральной налоговой службы (МИФНС). Все, кто регистрируется в Москве, делают это в МИФНС №46 по адресу Москва, Походный проезд, домовладение 3, строение 2. Это главный регистрирующий орган в Москве.

ком случае, по закону генеральный директор обязан находиться по юридическому адресу.

Иностранным предпринимателям следует помнить, что налоговая инспекция принимает документы только на русском языке. Все документы на иностранном языке должны быть переведены. Не должно быть ни одной буквы из латинского алфавита, даже если у компании иностранное название. То есть необходима транслитерация. В моей практике был

---

## **МНОГИХ ИНОСТРАНЦЕВ ВОЛНУЕТ ВОПРОС ГРАЖДАНСТВА, НО ДЛЯ РОССИЙСКИХ ЗАКОНОВ НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ, ГРАЖДАНИНОМ КАКОЙ СТРАНЫ ЯВЛЯЕТСЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ.**

---

При регистрации за юридическим лицом закрепляются юридический адрес и основной государственный регистрационный номер (ОГРН). Гарантийное письмо от собственника помещения по юридическому адресу нужно для того, чтобы при необходимости регулирующие органы могли найти ответственных лиц. Многие разделяют фактический и юридический адрес. Это неправильно. Во вся-

случай, когда налоговая не приняла документы на регистрацию из-за названия на английском. Конечно, подобное решение можно обжаловать, но на разбирательства уйдет много времени и других ресурсов. Проще исправить недочеты и сдать документы вторично.

А вот если вам пришел отказ, и вы не знаете в чем причина, то лучше сразу обжаловать его в судебном по-



рядке. Идти и выяснить, почему вам отказали, практически бесполезно. Как правило, процесс затягивается надолго, потому что налоговая инспекция на любые запросы, просьбы, требования может по закону отвечать в течение 30 дней. Быстрее обжаловать это решение в судебном порядке. Но таких случаев не так много.

Если все в порядке и отказа не последовало, нужно получить информационное письмо с кодами статистики из Статистического регистра Федеральной службы государственной статистики (Росстат), в котором указан основной вид деятельности организации. Сумма налога, выплачиваемого в фонды социального страхования, зависит от рода деятельности организации и определяется на основании этого информационного письма.

Наконец, можно открывать расчетный счет в любом удобном для вас банке. Таких счетов по российским законам может быть несколько, но каждый нужно регистрировать, поэтому нередко предприниматели

ограничиваются одним расчетным счетом. Но не забывайте, что по российскому законодательству у всех организаций обязательно должен быть рублевый счет. Поэтому зачастую иностранные юрлица открывают и рублевый, и валютный счет.

С расчетного счета выплачиваются и налоги, и страховые взносы, там хранятся зарплатные и прочие бюджеты. Налоговая инспекция может проверить, в полном ли объеме вы выплачиваете налоги. Поэтому никаких необдуманных списаний со счета быть не должно. Некоторые предприниматели относятся к расчетному счету организации как к собственному и используют его для личных покупок. Это делать нельзя. Впрочем, если на вас нет заявлений с жалобами от клиентов, то счета обычно не проверяются.

Об открытии расчетного счета в течение семи дней необходимо уведомить налоговую инспекцию. Об этом надо также проинформировать фонд социального страхования и в пенсионный фонд.

---

**ПО РОССИЙСКОМУ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ  
У ВСЕХ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБЯЗАТЕЛЬНО  
ДОЛЖЕН БЫТЬ РУБЛЕВЫЙ СЧЕТ.**

---



После этого юрлицо считается фактически зарегистрированным. Можно приступать к работе. Кстати, если иностранец является учредителем российской организации, то он платит налог на прибыль в размере 9%, так же как российские резиденты.

Теперь о сроках. Непосредственно регистрация предприятия в нало-

говой службе занимает 7–9 рабочих дней. А как быстро вы подготовите все необходимые документы, зависит только от вас. Кроме того, в Москве есть множество юридических фирм, которые с удовольствием возьмут на себя подготовку всех необходимых документов и помогут вам зарегистрировать предприятие. ■

---

**ЕСЛИ ИНОСТРАНЕЦ ЯВЛЯЕТСЯ УЧРЕДИТЕЛЕМ  
РОССИЙСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ТО ОН ПЛАТИТ НАЛОГ  
НА ПРИБЫЛЬ В РАЗМЕРЕ 9%,  
ТАК ЖЕ КАК РОССИЙСКИЕ РЕЗИДЕНТЫ.**

---



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



# Когда таможенник не прав



[www.4dk.ru](http://www.4dk.ru)

*Эксперт Первого дома консалтинга  
«Что делать Консалт» **Дмитрий Галанцев**  
считает, что разобраться с таможней  
поможет суд*

*Серьезной задачей в рамках любого, даже тщательно просчитанного бизнес-проекта, связанного с импортно-экспортными операциями, является правильность определения таможенной стоимости.*

*Участники внешнеэкономической деятельности, в том числе компании с участием иностранных инвестиций, обычно рассчитывают таможенную стоимость товара, перемещаемого через границу, самостоятельно. Но нередко в процесс вмешивается таможня, вынося решения о корректировке таможенной стоимости. И достаточно часто расчеты участника изменяются в большую сторону, то есть не в пользу импортера. О том, как избежать проблем с корректировкой таможенной стоимости, рассказывает внешний эксперт Первого дома консалтинга «Что делать Консалт» Дмитрий Галанцев.*

## СИТУАЦИЯ



Компания с участием иностранных инвестиций ввозила по внешнеторговому контракту товар из Бельгии. Таможенная стоимость товара была рассчитана по цене сделки. Однако таможня усомнилась в достоверности заявленной таможенной стоимости, дополнительно запросив более трех десятков документов. Компания не смогла собрать все требуемые бумаги, и таможня скорректировала таможенную стоимость товара, чем увеличила таможенные платежи более чем на 75%.

Дело в том, что некоторые документы пришлось запрашивать у иностранного контрагента. А иностранным партнерам было сложно понять, с чем связаны некоторые требования российских таможенников. Например, зачем понадобился прайс-лист компании-изготовителя, да еще и заверенный в торгово-промышленной палате страны-экспортера?

Выходом из ситуации в этом споре с таможней стало обращение в арбитражный суд. Он установил, что участник внешнеэкономической деятельности предъявил таможне все имеющиеся у него в рамках делового оборота документы, и у таможенных органов не было правовых оснований для признания недостоверности заявленной таможенной стоимости и ее последующей корректировки.

В свою очередь таможня не смогла доказать в суде недостоверность представленных импортером



## СИТУАЦИЯ



Действующее в России предприятие завезло из Германии станки для переработки древесины. В подтверждение таможенной стоимости были представлены контракт, спецификация, счет, платежные поручения, договоры с экспедитором и перевозчиком, а также прайс-лист и копия экспортной декларации. Однако таможня, изучив документы, не согласилась с правильностью определения таможенной стоимости и вынесла решение о КТС, увеличивающей таможенные платежи на 53%.

Чтобы не хранить товар на складе временного хранения и избежать связанных с этим затрат, компания приняла решение внести на счет таможенного органа обеспечительный платеж. После того как товар был выпущен в соответствии с заявленным таможенным режимом, предприятие обратилось в суд.

Судебные органы обратили внимание на то, что обязанность декларанта предоставлять в таможню объяснения и дополнительные документы возникает лишь в двух случаях. А именно: при наличии признаков недостоверности сведений о таможенной стоимости товаров, а также в ситуации, когда заявленные сведения должным образом не подтверждены. Суд отменил принятое таможенным органом решение и обязал вернуть излишне выплаченные средства.

Здесь важно еще раз напомнить: предприниматель определяет таможенную стоимость самостоятельно. Для этого законодательством установлен ряд методов, первый и основной из которых – расчет таможенной стоимости по цене сделки с ввозимыми товарами.

## СИТУАЦИЯ

3

Компания ввезла из Нидерландов сельскохозяйственное оборудование. Таможенная стоимость была определена по цене сделки. Проанализировав документы, а также обстоятельства сделки, таможня пришла к выводу, что продавец и покупатель являются взаимозависимыми лицами и таможенная стоимость определена недостоверно. Был запрошен ряд документов, после предоставления которых таможня письменно уведомила декларанта о невозможности использования основного метода определения таможенной стоимости товара и скорректировала эту стоимость. В результате сумма таможенных платежей возросла более чем на 200%.

сожалению, порои намного проще доказать это в суде, чем в таможне.

Компания обратилась в суд, который, проанализировав те же самые документы, пришел к прямо противоположному, нежели таможня, выводу: сведений, содержащихся в документах, вполне достаточно для того, чтобы доказать факт отсутствия влияния взаимозависимости между продавцом и покупателем на цену товара. В результате решение было принято в пользу компании-импортера, а таможня возместила компании все издержки, связанные с оплатой услуг представителей.

Для того чтобы «растаможить» товар, предприниматель предоставляет в таможенный орган соответствующий комплект документов. Если у таможенного органа возникают сомнения в достоверности определения таможенной стоимости, он запрашивает дополнительные документы и сведения, и проводится проверка. Чтобы минимизировать затраты, связанные с нахождением товара на складе временного хранения во время проведения проверки, таможня предлагает оценить товар условно, а затем доплатить сумму таможенных платежей исходя из разницы между таможенной стоимостью, определенной владельцем товара, и стоимостью, рассчитанной таможней. Только после внесения денежных средств на счет таможенного органа товар может быть выпущен в соответствии с заявленным таможенным режимом.

Часто предприниматели доплачивают разницу, забирают товар и больше не предпринимают никаких шагов, опасаясь ссориться с таможней. Однако занимать пассивную позицию в подобного рода



## СИТУАЦИЯ

4

Действующее в России предприятие ввезло для реализации сантехническое оборудование из Италии. Заявленная таможенная стоимость товара была рассчитана по основному методу, то есть по цене сделки. С точки зрения компании-импортера, представленные при таможенном оформлении документы полностью подтверждали правильность таможенной стоимости. Однако на этапе проведения контроля таможня отказалась компании в возможности самостоятельно рассчитать таможенную стоимость, мотивируя это тем, что система управления рисками выявила факторы, якобы указавшие на недостоверность представленных сведений. Таможня скорректировала таможенную стоимость ввозимого товара, и сумма таможенных платежей возросла на 180%.

Компания-импортер после выпуска товара обратилась в арбитраж и выиграла дело. Основным аргументом послужило то, что таможня обязана была доказать факт недостоверности определения таможенной стоимости импортером, однако сделать этого не смогла.

Таможня ссылалась на то, что одно из основных направлений системы управления рисками – это реализация принципа выборочности при проведении таможенного контроля и сокращение количества таможенных досмотров, которые могут проводиться лишь в случаях срабатывания так называемых «профилей рисков», либо по заявлению самого декларанта, когда ему необходимо идентифицировать получаемый товар. Однако, не ставя под сомнение компетенции таможни, стоит отметить: в любом случае злонамеренные действия импортера необходимо доказать. И тем более когда речь идет о корректировке (в данном случае существенном повышении) таможенной стоимости. Недостатки таможенного администрирования не должны становиться преградой для торгово-экономической деятельности.



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



ЭКСПОЗИЦИЯ



# Выставочная Москва

*Если иностранный предприниматель собирается выйти на московский рынок, ему непременно следует посетить одну из главных выставочных площадок российской столицы*

ТЕКСТ: АЛЕКСАНДР ПИГАРЕВ



*Москва – центр экономической и деловой жизни России. Каждый год в российской столице проводится множество мероприятий для бизнеса, в том числе международных: конференции, форумы, торговые ярмарки, отраслевые выставки... На выставочных площадках Москвы завязываются важные деловые контакты, возникают оригинальные бизнес-идеи, зарождаются интересные проекты. Где же проводятся важнейшие выставки?*



## **«КРОКУС ЭКСПО»**

Компания «Крокус Интернэшнл» работает с 1990 года. К 2000-му в программу входило уже 15 выставок в самых разных отраслях экономики. За первые десять лет компания провела в общей сложности более 100 международных специализированных торговых выставок в таких областях, как компьютерная техника и информационные технологии, телекоммуникации и средства связи, электронная и электробытовая техника, оборудование для теле- и радиовещания,

фототехника и фотооборудование, пищевая промышленность и продукты питания, текстильное производство и модная одежда, парфюмерия и косметика, спортивное оборудование и одежда, товары для дома.

Благодаря выставкам «Крокуса» на российский рынок вышли десятки известных западных фирм – Сомраq, Danone, Nestlé, Cadburry, поставщики модной одежды из Италии, Франции, Германии, производители и поставщики электронной и электробытовой техники. «Крокус Интернэшнл» и американская компания «Комтек Интернэшнл» стали создателями таких всемирно известных российских экспозиций, как выставки информационных технологий «Комтек» и «Нетком», продуктов питания «Уорлд Фуд», модной одежды прет-а-порте «Мода, оборудования для телерадиовещания «Телерадиобродкастэкспо».





## ВВЦ (ВСЕРОССИЙСКИЙ ВЫСТАВОЧНЫЙ ЦЕНТР)

Управление выставочным комплексом осуществляется ГАО «Всероссийский выставочный центр», 70% акций которого принадлежит правительству России, 30% — правительству Москвы. В год на ВВЦ проводится около 150 выставок. Ежегодно ВВЦ посещает около 15 млн человек, треть из которых — отраслевые специалисты. История выставочного комплекса официально началась с момента его открытия в 1939 году под названием ВСХВ (Всесоюзная сельскохозяйственная выставка). В 1959 году комплекс был перепрофилирован и переименован в ВДНХ СССР (Выставка достижений народного хозяйства СССР).

Сейчас организацией мероприятий выставочного характера занимаются несколько подразделений ОАО «ГАО ВВЦ»:

- управление организации выставочных мероприятий;
- департамент выставочно-конгрессной деятельности;
- департамент рекламной деятельности и проведения мероприятий.

Кроме этого, существуют два специализированных предприятия для организации выставок и ярмарок — ЗАО «Международный выставочный комплекс ВВЦ» и ОАО «Специализированный выставочный комплекс» ГАО ВВЦ.

Есть еще ЗАО «Хозяйственное управление ВВЦ», которое тоже с 2000 года работает на рынке выставочных услуг.





## КВЦ «СОКОЛЬНИКИ»

На территории Сокольников выставки стали проводиться в советское время – с 1959 году в столичном «зеленом массиве». В парке, излюбленном месте отдыха москвичей, появился золотистый купол оригинальной формы, а рядом – другие выставочные павильоны. Первой прошла «Выставка промышленной продукции США», подготовка к которой предусматривала также реконструкцию парка, создание его нового облика. С тех пор выставочная деятельность в Сокольниках получила постоянную прописку. В марте 1990 года было создано новое предприятие – Конгрессно–выставочный центр «Сокольники».

Основная задача КВЦ – обеспечить каждую отрасль отечественной промышленности собственной профессиональной выставкой, которая должна не только демонстрировать технические и технологические достижения, но и быть реальным индикатором внутриотраслевых изменений. Именно поэтому каждая выставка сопровождается насыщенной деловой программой, включающей семинары, конференции и круглые столы по наиболее актуальным для конкретной отрасли темам.

Сегодня КВЦ «Сокольники» совместно с ЗАО «МВК» и своими партнерами организует и проводит более 80 специализированных выставок в год.





## ЭКСПОЦЕНТР

Еще в середине прошлого века при Всесоюзной торговой палате был создан отдел выставок, позднее преобразованный в Управление международных и иностранных выставок в СССР, преемником которого и стал центральный выставочный комплекс «Экспоцентр». В 1959 году «Экспоцентр» провел в парке «Сокольники» гигантскую выставку промышленной продукции США. Открывали ее Никита Хрущев и вице-президент США Никсон. В середине 1970-х годов Торгово-промышленная палата СССР обратилась к правительству с предложением о возведении на берегу Москвы-реки, рядом с парком «Красная Пресня», нового современного выставочного комплекса.

Первый выставочный павильон открылся в 1978 году. Позднее были введены в строй павильоны №2 и 3, а также павильон «Форум» – уникальное по своему архитектурному

решению сооружение в виде стеклянной пирамиды. «Форум» – визитная карточка «Экспоцентра». В 2002 году появился павильон №7, где впервые была реализована идея двухуровневого выставочного комплекса с залами-трансформерами. Знака Всемирной ассоциации выставочной индустрии (UFI) удостоены 23 выставочных бренда «Экспоцентра»: «Химия», «Консумэкспо», «Здравоохранение», «Продэкспо», «Мебель», «Лесдревмаш», «Металлообработка», «Агропромд маш», «Связь-Экспокомм», «Электро», «Инлегмаш», «Мир стекла», «Нефтегаз», «Мир детства», «Обувь. Мир кожи», «Реклама», «Склад. Транспорт. Логистика», «Фотоника. Мир лазеров и оптики», «Интерлакокраска», «Игрушки и игры», «СJF—Детская мода», «Здоровый образ жизни», «5рEXPO».

«Экспоцентр» первым из выставочных организаций стран Восточной Европы стал членом Ассоциации ведущих европейских выставочных центров (EMECA, 2012).

Общая выставочная площадь – 165 тыс. кв. м, в том числе закрытая – 105 тыс. кв. м и открытая – 60 тыс. кв. м. Ежегодно здесь проводится более 100 международных выставок, которые посещают свыше двух миллионов специалистов, проходит более 700 конгрессов, симпозиумов, конференций. ■



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



ДЕЛОВАЯ МОСКВА

# Москва-Сити

*В деловом центре столицы  
созданы все условия для работы  
предпринимателей со всего мира*

ТЕКСТ: ИГОРЬ ИВАНОВ | ФОТО: ЕВГЕНИЙ ДУДИН

... о Москве-Сити



**Комплекс «Город столиц» – это небоскребы  
«Москва и Санкт-Петербург» с 17-этажным  
бизнес-центром.**



**Обитатели апартаментов и сотрудники  
офисов пересекаются лишь  
в инфраструктурной части комплекса.**



**В небоскребах расположено 450 жилых апартаментов площадью от 100 м<sup>2</sup> до 240 м<sup>2</sup>. Апартамент можно арендовать на срок от полугода.**



**В холлах на первом этаже оборудованы переговорные, где всегда можно провести деловую встречу.**



**Все инфраструктурные помещения  
находятся под защитой технических средств  
охраны: видеокамер, датчиков, пожарной  
сигнализации.**



В архитектурном решении используются  
мотивы русского конструктивизма.



**Важный элемент интерьеров – произведения мастеров современного искусства.**



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



# В ритме мегаполиса

CEO AZIMUT Hotels голландец Ремко Герритсен легко адаптировался к бешеному темпу московской жизни, и ему этот темп нравится

ТЕКСТ: АНАСТАСИЯ АНУШЕВСКАЯ | ФОТО: ФРАНЧЕСКО РОССИНИ

**Возглавив международную сеть отелей бизнес-класса, опытный профессионал европейской индустрии гостеприимства приехал с семьей в Москву. Он провел в российской столице уже полтора года и рассказал корреспонденту BigMoscow о своих московских впечатлениях.**

**– Когда и как вы оказались в Москве? Каким было первое впечатление от города?**

– Специфика отельного бизнеса такова, что приходится колесить по всему миру, менять место работы и жительства. Так получилось, что полтора года назад я переехал в столицу России, до этого проработав некоторое время в Германии. Но первым российским городом, который я посетил, была не Москва, а Санкт-Петербург. Я приехал туда в марте 2011 года. Знаете, я волновался. Ведь я не знал ни слова по-русски... Петербург произвел на меня очень большое впечатление.

Свое прибытие в Москву я тоже хорошо запомнил. Было пять часов утра, предрассветное время. И я увидел Москву – город, который никогда не спит. Я был несколько растерян, предчувствовал целую гамму новых ощущений... Что и подтвердились.

**– Что это за ощущения? Чем Москва отличается от других городов мира?**

– Как я уже говорил, до того как оказаться в России, я работал в Лондоне и Берлине. По сравнению с Лондоном и Москвой, Берлин – тихий городок, в котором жизнь течет медленно и спокойно. Там ты можешь быть уверен, что по окончании рабочего дня, в шесть часов вечера все деловые встречи закончатся. В Москве и Лондоне все по-другому. Тут совсем другой темп жизни. Меня поразили эти динамичные мегаполисы, столь схожие по ритму. Здесь бизнес и жизнь никогда не останавливаются. И это просто завораживает.

О РЕМКО  
ГЕРРИТСЕНЕ



**– О Москве на Западе ходит немало мифов: холод, снег, мрак... Вплоть до медведей на улицах. Видели медведей на улицах?**

– Нет, как–то не довелось. Да, в Москве бывает холодно, но для меня это не проблема. О Москве на Западе и другое говорят: например, что здесь очень красивые женщины. Вот это с готовностью подтверждаю: да, так и есть.

**– То есть вы легко адаптировались к московской обстановке?**

– Мне довелось побывать во многих странах, я жил среди разных культур и уже привык быстро адаптироваться к новым условиям. Люди здесь такие же, как и в любой другой стране, всегда находятся общие интересы и темы для разговора. Некоторые мои западные друзья, услышав о том, что я живу



ОБ AZIMUT HOTELS

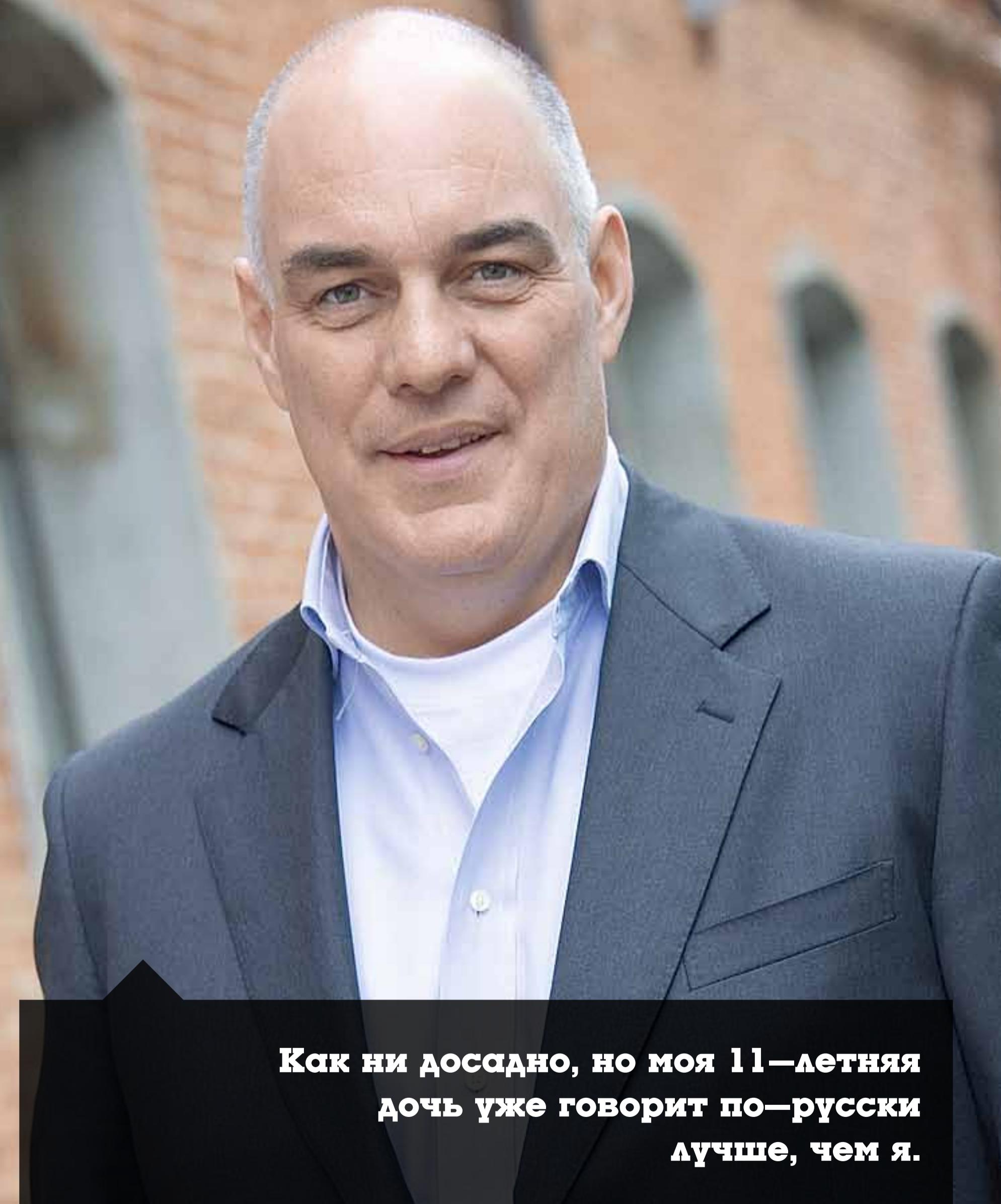


в России, говорили: ты – просто герой, в такую глухомань забрался, там, наверное, так сложно жить! Ничего подобного. Я себя чувствую вполне комфортно.

**– Русский учите?**

– Приехав в Москву, я провел две недели в семье преподавателя русского языка. Я по–русски читаю, но не говорю (разве что только несколько бытовых фраз). А вот моя жена усердно учит русский, и это нам помогает, когда мы выбираемся в ресторан или в театр. На работе мне русский не очень нужен. Надо отдать должное российским менеджерам, они прекрасно владеют английским. Все бизнес–коммуникации осуществляются на английском языке, поэтому проблем

**Мне нравится жить в Москве, и я стараюсь всем об этом рассказывать – в том числе в социальных сетях.**



**Как ни досадно, но моя 11-летняя  
дочь уже говорит по-русски  
лучше, чем я.**

не возникает. А вообще, конечно, мне бы хотелось изучить русский язык. Но все упирается в бешеный темп московской жизни. Я, например, договариваюсь об уроке русского языка на утро, а в 9 вечера звонит телефон, и я улетаю в командировку. Как ни досадно, но моя 11-летняя дочь уже говорит по-русски лучше, чем я.

**– Ваша дочь учится в русской школе?**

– Нет, в международной, но русский там преподают серьезно. В июне она отправится в недельное путешествие по стране и будет говорить исключительно по-русски. Своего рода экзамен.

**– Почему на Западе сформировалось негативное восприятие российской действительности?**

– Это стереотип, насаждаемый нашими СМИ. Что чаще всего сообщают о России и Москве газеты и ТВ? Снеж-



ЧТО ТАКОЕ  
КРЫЛАТСКИЕ  
ХОЛМЫ?

ные бураны, катастрофы, криминал... О повседневной жизни москвичей и других россиян ничего не говорится. Кто, например, расскажет о том, что в парке Горького такая инфраструктура для катания на роликовых коньках, которой нигде больше в Европе не сыщешь? Мне нравится жить в Москве, и я стараюсь всем об этом рассказывать – в том числе в социальных сетях. И на мои записи люди реагируют – проявляют интерес, задают вопросы.

**– Как вы проводите свой досуг? Есть ли в Москве любимые места?**

**БЫЛО ПЯТЬ ЧАСОВ УТРА,  
ПРЕДРАССВЕТНОЕ ВРЕМЯ.  
И Я УВИДЕЛ МОСКВУ – ГОРОД,  
КОТОРЫЙ НИКОГДА НЕ СПИТ.**

**Здесь бизнес и жизнь  
никогда не останавливаются.  
Это завораживает.**

– В неделе, как правило, у меня один выходной. Я его провожу вместе с семьёй. Мы любим русскую зиму, ездим кататься на лыжах на Крылатских холмах. Летом тоже отдыхаем активно – катаемся на велосипедах, купаемся. Часто гуляем в Серебряном бору. И, конечно, любимое место – Красная площадь. Она просто прекрасна, особенно, рано утром, когда там пустынно и тихо.

**– Есть любимый ресторан?**

– Мне и моей семье нравится ресторан Sixty, там прекрасно готовят. А вообще мы стараемся посещать разные заведения, постоянно ищем что-то новое. Но однозначно предпочитаем русскую кухню – невероятно вкусно!

**– В московских театрах что смотрите?**

– Мы ходим на балет, в оперу... Искусство везде прекрасно, и Москва не исключение.

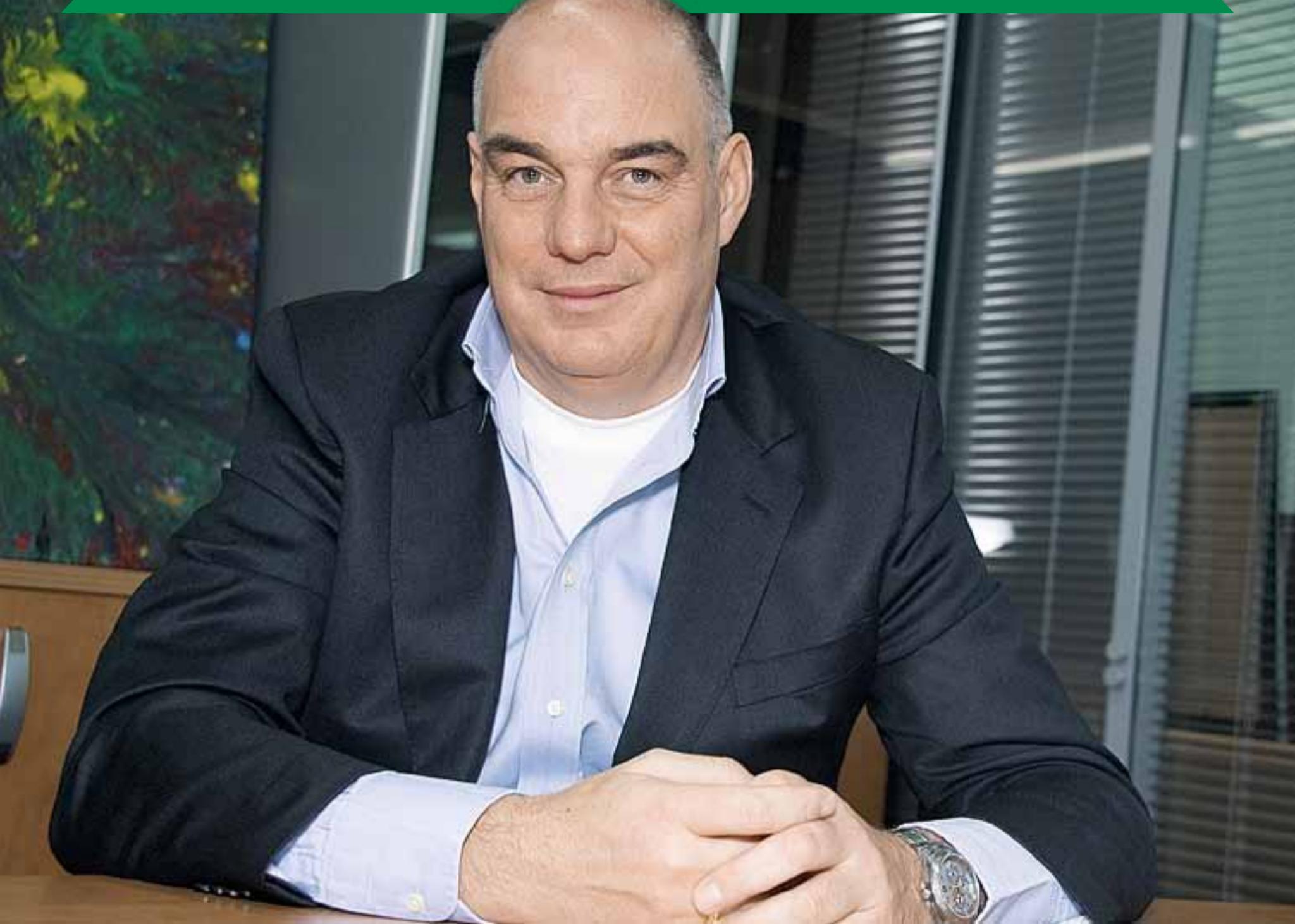
**– Считается, что в Москве превосходный шопинг. Вы согласны с этим?**

– Моя жена и дочь определенно согласятся. Их любимый торговый центр – «Европейский». На последнем этаже там каток. А еще там большой ресторанный дворик, food court, что мне особенно нравится.

**– Все жалуются на московские пробки и трудности с парковкой. Как вы решаете эти проблемы?**

– С парковками, по-моему, пока все в порядке, свободных мест в городе достаточно. А вот пробки – серьезная проблема. Порой приходится выезжать с большим запасом.





**– Когда город стоит из-за пробок, можно воспользоваться метро. Вы бывали в московской подземке?**

– Бывал, конечно. Московское метро очень красивое. И, разумеется, оно удобное – но только для тех, кто владеет русским.

**– Как вы думаете, долго еще в Москве проживете?**

– Трудно сказать. В нашем бизнесе всегда сидишь на чемоданах. Но сколько бы я здесь времени ни провел, у меня останутся самые приятные воспоминания. ■



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



# BIGMOSCOW

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

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

Свидетельство о регистрации СМИ Эл № ФС77-52596 от 25 января 2013 г.

Объединенная редакция «BIGRUSSIA – Business Investment Guide to Russia»

**Главный редактор** Наиль Гафутулин

**Редакторы:** Леонид Соколов, Екатерина Колосова, Александр Пигарев

**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

