

BIGMOSCOW

ОКТЯБРЬ – ДЕКАБРЬ 2013 | DIGITAL MAGAZINE

РУССКАЯ ВЕРСИЯ

Chamber of Commerce in strengthening the relationship between our two countries. The importance of this cannot be underestimated and I wish the Chamber and all its member companies continuing success in this most important year.



BUCKINGHAM PALACE



As the Patron of The

The Chamber has a

and, while the context

demands on the board an

tulate them all on their dedi

With Russia re-emerg

ward to seeing our

members' success in

tula, I am sure that we

Поздравительные письма к 90-летию

Пожалуйста, передайте мою сердечную благодарность всем тем, кто связан с деятельностью Российской-Британской Торговой Палаты, и наилучшие пожелания по случаю 90-летнего юбилея.

Я хорошо осведомлена об успешной работе Российской-Британской Торговой Палаты по укреплению сотрудничества между нашими странами. Важность этого не может быть недооценена, и я желаю Палате дальнейших успехов в этом наиболее важном направлении.

Bulletin

Почва для бизнеса: не диктат, а сотрудничество

Англичанин

Томпсон

Чем интересна Москва
британским компаниям?

Француженка

Руссо

Что общего между
Москвой и Парижем?

Голландец

Вуллингс

Почему ему нравится
вести бизнес в Москве?

Содержание

НА РАБОТУ В МОСКВУ



«Тихие места мне не по душе»

Вице-президенту компании Philips голландцу Питеру Вуллингсу нравится вести бизнес в Москве, потому что здесь сейчас возможно все.

ТОРГОВАТЬ С МОСКОВОЙ



Белозубая улыбка

Французский дантист Эдди Каркули обеспечивает московские клиники первоклассными инструментами и материалами, способствуя интеграции российской стоматологии в мировую.

СТАРТАП И ВЕНЧУР



Русская кухня

Благодаря московскому стартапу международный проект Foodpanda стал российским резидентом.



Рыночные условия – практически идеальные

Немецкий инвестор Ральф Венцель уделяет особое внимание московскому стартапу Foodpanda, поскольку считает, что если проект успешен в России, он будет успешен везде.

ТЕНДЕНЦИИ



Бизнес без пробок

В Москве происходит настоящая транспортная революция, и это формирует совершенно новую бизнес-среду, привлекательную и для иностранных предпринимателей.

КОНСУЛЬТАЦИИ



Учет и контроль

Как иностранному предпринимателю организовать в России бухгалтерский учет и отчетность? Об этом рассказывает партнер компании E&Y Игорь Буян.



BIGMOSCOW



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 анонсами, указанием авторов.

6 Панель быстрой навигации

Быстрый переход по страницам издания.

7 Social Sharing

Делитесь интересными материалами с друзьями!

8 Закладки

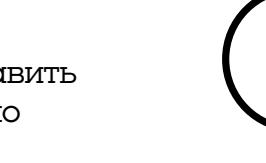
Добавляйте понравившиеся материалы в закладки.



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

ПЕРСОНА

Нашенка на консерватизм

*Директор Российской-Британской торговой палаты британец **Алан Томпсон** считает, что надо не диктовать Москве свои условия, а искать взаимовыгодные проекты*

ТЕКСТ: ВЛАДИМИР МОХОВ

ФОТО: ФРАНЧЕСКО РОССИНИ

– Господин Томпсон, как получилось, что вас назначили директором Российской-Британской торговой палаты?

– До того, как мне предложили попробовать себя в этой должности, я возглавлял маркетинговое отделение одной британской компании. Можно сказать, я создал его с нуля. Но я всегда был нацелен на то, чтобы находить лучшее применение своим способностям. В России я 14 лет. Всего, чего хотел в пределах той компании, я добился, и, так сказать, уперся в потолок. Мне захотелось реализовать свои возможности на другом поприще. Тем более что у меня сформировался устойчивый круг деловых партнеров, было много контактов с бизнесменами. Не в последнюю

очередь благодаря моим занятиям благотворительностью в шотландском сообществе Святого Андрея. Мне хотелось более широко задействовать сеть этих знакомств в своей ежедневной работе.

– И вас не пугало, что в России все так сложно?

– Ничуть. Когда я впервые приехал сюда в 1999 году, мне сразу захотелось понять, как здесь занимаются бизнесом. В отличие от представителей некоторых иностранных компаний, я осознал, что надо не диктовать свои условия, а искать взаимовыгодные проекты. В бизнес-модели непременно следует учитывать местную специфику, включая предшествующий опыт 70 лет коммунизма. Да-да, пусть никого это не смущает! Только тогда бизнес-модель будет эффективной. Как и многие иностранцы, впервые приехавшие в Россию, поначалу я преподавал в Москве английский. Затем перешел



Нельзя слепо переносить западные бизнес-модели на российскую почву – обязательно нужна адаптация.

в консалтинговую фирму, где занимался финансами и аудитом. Я был там единственным иностранцем, и это помогло мне изнутри приобрести тот уникальный опыт ведения бизнеса в России, которого так недостает многим иностранным компаниям, приходящим на этот рынок. Нельзя слепо переносить западные бизнес-модели на российскую почву – обязательно нужна адаптация.

– Я так понимаю, что именно этому вы учите иностранных бизнесменов в рамках Российско-Британской торговой палаты?

– В какой-то мере да. Но, на мой взгляд, РБТП должна вести себя скорее как маркетинговое агентство, поскольку она существует за счет членских взносов. Соответственно, для того чтобы привлечь новых членов, надо предоставить им некую ценность, так просто недоступную. Ценность, которую может дать РБТП, – возможность наладить деловые

контакты, вести диалог с нужными людьми, в том числе с государственными чиновниками. Все это важно для иностранных бизнесменов. Поэтому число компаний в составе Палаты постоянно увеличивается. На момент моего прихода в РБТП было около 200 членов, представляющих Россию, а сейчас это число практически удвоилось. Англию представляют около 250 компаний.

– Какие проекты удалось вам реализовать за это время в России и, прежде всего, в Москве?

– Цель РБТП – активная поддержка британских и российских компаний в решении вопросов торговли и инвестирования. Поэтому наши проекты – это непрерывный календарь мероприятий. Самое крупное из них – инвестиционный форум RussiaTalk, по традиции проходящий осенью в Москве. На предыдущий форум в октябре прошлого года приезжал Его Королевское Высочество

Наши проекты – это непрерывный календарь мероприятий. Самое крупное из них – инвестиционный форум, по традиции проходящий осенью в Москве.



Принц Майкл Кентский, который является патроном Палаты. На таких мероприятиях можно обсудить самые разные вопросы, получить квалифицированные ответы. Кроме того, это реальная возможность заявить о себе, провозгласить свои намерения как для российских, так и для британских властей. Кстати, аналогичный бизнес-форум в июне состоялся в Лондоне. Мы пригласили на него заместителей губернаторов Калужской

как набрать персонал, где получить те или иные сертификаты, насколько широк рынок сбыта – условно говоря, все это можно назвать инструкциями по применению. Другая озабочена более продвинутыми вопросами, поскольку работает в России давно, от пяти до десяти лет и более. Это налогообложение, вопросы, связанные с расширением своей деятельности, а также различные аспекты российского законодательства. Это понят-

Мы стремимся к тому, чтобы подавляющее большинство членов нашей Палаты представляли малый и средний бизнес.

и Пензенской областей. Они рассказали об инвестиционном потенциале своих регионов, о том, какие возможности открываются здесь перед британскими компаниями, что нужно, чтобы выйти на российский рынок.

– Что прежде всего интересовало потенциальных британских инвесторов?

– Британскую публику здесь можно поделить на две категории. Одну интересует элементарная информация: как зарегистрировать компанию,

но. Ведь бизнесмена интересует потенциальная прибыль. На форумах все ответы были даны, включая перспективы развития производственных площадок в рамках свободных экономических зон. Представители Торгово-промышленной палаты Российской Федерации рассказали, как можно открыть здесь свое представительство, решить те или иные организационные и юридические вопросы.

– Получается, некоторое осложнение в отношениях Мо-





**Особый интерес британцы проявляют
к вопросам развития бизнеса
в Московском регионе.**

сквы и Лондона на деятельности РБТП не сказывается?

– Маятник все же двинулся в обратную сторону, и отношения между нашими странами в последнее время улучшаются. Это подстегивает интерес бизнесменов.

Разногласия на политическом уровне, наблюдавшиеся два-три года назад, приводили к тому, что некоторые британские компании в России просто не хотели давать о себе знать. Как минимум – не собирались афишировать свои британские корни. Теперь ситуация изменилась. Как только наметились тенденции в сторону потепления отношений, активизировался бизнес. Предприниматели используют любую возможность, чтобы пообщаться. Даже на состоявшихся в начале июня в Лондоне международ-

О РОССИЙСКО-БРИТАНСКОЙ ТОРГОВОЙ ПАЛАТЕ



ных соревнованиях по самбо, которые спонсировали представители российского и британского бизнеса, происходило такое неформальное общение. Так всегда бывает: после некоторого застоя в отношениях тяга друг к другу усиливается.

Особый интерес британцы проявляют к вопросам развития бизнеса в Московском регионе. Москва – не только столица, но и крупный финансово-деловой центр. В первую очередь все стремятся закрепиться здесь. Хотя до недавних пор у некоторых английских бизнесменов чувствовалось предвзятое отношение. Дескать, все знают, как ведут себя московские чиновники, питать иллюзий не стоит. Но мне кажется, перемены наступают и здесь. В правительстве Москвы заинтересованы в привлечении ино-

Москва превращается в международный финансовый центр. Это проявляется в страховом, банковском, консалтинговом бизнесе.



странных инвесторов по прозрачным схемам. При этом упор делается на средний и малый бизнес, ориентированный на потребителя. Например, недавно к нам обратились представители небольшой британской фирмы, изготавливающей эксклюзивные шелковые галстуки. Они приехали в Москву, чтобы понять конъюнктуру рынка. И хотя здесь гораздо меньше мужчин пользуются этим аксессуаром, нежели в Лондоне, спрос есть. Не случайно в этом сегменте московского рынка уже действуют итальянцы. Но британцы считают свой продукт куда более качественным и способным выиграть конкурентную борьбу по ценовым показателям. К тому же это ручная работа, а не цифровая шелкография. Настоящий джентльмен понимает, в чем разница.

– А сколько британских компаний работают сейчас в Москве?

– Я слышал цифру 600, но она весьма условна. У каждого своя статистика. Что такое британская компания в России? Компания, зарегистрированная в Великобритании и занимающаяся здесь торговлей или инвестициями? Но сейчас наметилась такая тенденция, что россияне регистрируют компанию у нас, и она ведет свою деятельность на территории России. Как называть ее в этом случае? При этом все больше и боль-

ше англичан приезжают в Москву работать в российских компаниях.

– Когда же в Москве будет столько британских бизнесменов, сколько российских сегодня в Лондоне?

– Если посчитать всех вместе взятых российских бизнесменов, приехавших в Англию еще в 1990-е годы, и британцев, ведущих бизнес в России, то, может быть, статистика и сравнима. Хотя говорят, что только в Лондоне русских сейчас около 250 тысяч. Впрочем, те, кто ведет такой учет, причисляют к russkим выходцам со всего постсоветского пространства.

В любом случае, число английских предпринимателей в Москве и в России в целом растет. РБТП финансирует свою деятельность, предоставляя компаниям некую ценность в обмен на членские взносы. Понятно, что легче какую-то ценность предоставить малым и средним компаниям, нежели крупным. Однако это не означает, что в РБТП нет крупных компаний. Крупный бизнес просто не сможет полноценно существовать без определенного количества малых и средних предприятий. Растущее количество малых и средних предприятий – это свидетельство того, что рынок приобретает все более здоровый облик, что создаются условия для нормального ведения бизнеса.



– Москва постоянно декларирует свою открытость для иностранных инвесторов. Вы почувствовали это на деле?

– Лучше спросить об этом предпринимателей. Но думаю, что они ответят утвердительно. Скажем, для всех иностранцев знакомство с Россией начинается с Федеральной миграционной службой (ФМС). Для меня в 1999 году это был, как говорится, темный лес. Ничего непонятно! Когда я потерял визовый вкладыш, то полгода его восстанавливал. Об этой истории книгу можно написать. В 2010 году ко мне в гости на выходные приезжал брат. И как раз попал под вулкан Эйяфьятлайокудль, нарушивший авиасообщение в Европе! Виза у него была на три-четыре дня, но улететь обратно он не мог. Ничего не оставалось, как обратиться в ФМС, о которой у меня было столько негативных воспоминаний. Но, к нашему удивлению, там все быстро уладили. Это уже другая Россия! Многое стало решаться гораздо проще, без бюрократических проволочек. Кстати, это касается и Федеральной регистрационной палаты, и многих других госструктур. Они теперь более предсказуемые и доброжелательные.

– С какими проблемами сталкиваются в Москве британские предприниматели?

– Проблемы есть везде, не только в Москве. Например, если я нахожусь в России больше 183 дней в году, то по идеи я автоматически должен стать налоговым резидентом. Но как это выяснить? Существует масса толкований понятий «резидент» и «нерезидент». Для российских банков при переводе средств я не-резидент Российской Федерации, хотя обосновался и работаю тут давно. У меня пока нет постоянного вида на жительство, я только сейчас занялся этим вопросом, а его тоже не так-то просто решить. Один британский предприниматель, давно работающий в Москве, недавно признался мне, что основать здесь компанию ему гораздо легче, чем в Англии.

– Британцы – известные консерваторы. Их бизнесу в Москве это помогает или мешает?

– Британцам присуще стремление во всем действовать по правилам. Но порой, когда они, соблюдая правила, стремятся любой ценой доказать свою правоту, это мешает. Есть хорошая русская поговорка: во всем надо знать меру. В том числе и в соблюдении правил. Консерватизм тоже должен быть умеренным и рациональным. Когда это правило выполняется, консерватизм идет во благо. Вне зависимости от масштабов бизнеса. Например, химчистка-прачечная



Contrast-cleaners уже не раз призналась одним из лучших предприятий бытового обслуживания Москвы, здесь уже много ее точек. А началось все с того, что один британец приехал сюда и открыл бизнес. Эта химчистка стала для москвичей настолько своей, что они даже не задумываются об ее иностранном происхождении. Просто мой соотечественник упорно и последовательно занимался своим делом, доведя его до образцового состояния. Его консерватизм в том, что касается качества обслуживания, подхода к сотрудникам и клиентам принес результат. И хотя расценки в той химчистке, может быть, не самые дешевые, люди согласны платить «награду за консерватизм». Кстати, свои шелковые галстуки я предпочитаю чистить именно там.

– Какие еще отрасли в Москве привлекательны для инвестиций?

– Это не только сфера услуг. Москва превращается в международный финансовый центр. Это проявляется в страховом, банковском, консалтинговом бизнесе. Однако российской столице еще предстоит создать ряд важных учреждений. Учитывая, что Лондон имеет в этом плане колossalный опыт, тут открывается обширное поле для сотрудничества и в рамках

Российско-Британской торговой палаты, и по другим направлениям.

Кроме того, англичане могли бы оказать Москве колоссальную помощь в развитии паркового хозяйства. Это как раз то, чем сейчас активно занимается команда Сергея Собянина. Британские фирмы участвовали в обустройстве парка имени Горького. Наши бизнесмены готовы содействовать развитию здравоохранения в российской столице. И это далеко не все.

– Вы – член московского клуба любителей виски. Уже научили русских партнеров правильно употреблять этот напиток?

– Скорее, они меня учат, нежели я их! Наш клуб – это возможность хорошо провести вечер, пообщаться, поужинать. И заодно дегустировать скотч. А он в Москве так же хорош, как и в Шотландии. ■



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com



СОВЕТОВ ОТ

АЛАНА ТОМПСОНА

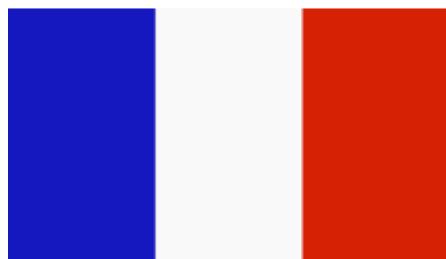
ДЛЯ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ ОТКРЫТЬ

БИЗНЕС В МОСКВЕ



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

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ



**Француженка
Мюриэль
Руссо
создала
в Москве
маленький
Париж,
и в нем всегда
многолюдно**

**Американец
Даниэль
Кляйн
помогает
иностранцам
не запутаться
в московском
правовом
поле**

**Шведы
Матиас
Эклёф
и Йоаким
Грёнваль
дают
москвичам
информацию
о товарах
и услугах**



«Жан-Жак» Мориэль Руссо

*Наследница великого просветителя Жан-Жака
Руссо создала для москвичей маленький Париж*

ТЕКСТ: СВЕТЛАНА САМОДЕЛОВА | ФОТО: ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Французская художница и дизайнер *Мюриэль Руссо*, парижанка в 13-м поколении создавала сложные визуальные проекты, но ей этого показалось мало, и она открыла в российской столице сеть парижских бистро «Жан-Жак». Каково работать креативным директором собственного предприятия и как можно соединить формы и традиции французской культуры с естественным течением московской жизни, Мюриэль рассказала журналу BIGMoscow.

СТАРТОВЫЙ КАПИТАЛ

— Тяга ко всему русскому у меня от предков, — рассказывает *Мюриэль Руссо-Овчинникова*. — У прабабушки в библиотеке было много русской литературы, которой я зачитывалась с 14 лет. Дедушка воевал с немцами, попал в плен. Несколько лет в концлагере в Польше делил одни нары с русским. Потом много о нем рассказывал.

Когда в 90-е годы Мюриэль посетила в Париже выставку русского художника Николая Овчинникова, она поняла, что непременно хочет побывать в России, которую так проникновенно изобразил на картинах автор.

— Все вокруг твердили: «Какой замечательный художник этот Николай Овчинников! Ты должна с ним непременно познакомиться». Мы встретились и... сразу поругались. Я сделала

ему комплимент по поводу картин, он тут же вскипал: «Не люблю, когда хвалят мои работы». Помню, подумала тогда, что такой человек никогда не смог бы стать моим мужем.

Но судьба распорядилась иначе. Два самобытных художника соединили свои судьбы.

— Вскоре муж решил вернуться в Россию. Чтобы оформить необходимые бумаги, я поехала в Москву на месяц раньше. Вышла с одним чемоданом на площади Белорусского вокзала 3 октября 1993 года, как раз в день попытки штурма Останкинского телецентра сторонниками Верховного совета.

— Не было страшно?

— Во мне бурлит кровь моих предков. Они никогда ничего не боялись и всегда старались быть во всем первыми. Моя бабушка — одна из пер-



... О Мюриэль Руссо



Во мне бурлит кровь моих предков. Они никогда ничего не боялись и всегда старались быть во всем первыми.

вых женщин, совершивших полет на пассажирском самолете. Прабабушка самостоятельно путешествовала по Азии, жила в Китае.

– И чем вы занялись в Москве?

– Открыла с российскими партнерами дизайн-студию. Мы разрабатывали для компаний фирменный стиль, логотипы, буклеты, проспекты, организовывали имиджевые акции.

– Трудно было зарегистрировать собственное предприятие?

– Чтобы его открыть, требовалось получить бизнес-сертификат. Французская сторона предоставляла российской администрации справки о том, что их соискатель не болен психическими заболеваниями, не был судим и имеет на счету определенную сумму денег. Раньше это был довольно долгий процесс, сейчас все проще. К тому же бизнесменам всегда окажут поддержку во Французской торговой палате, где работают очень милые люди.

– Каким вы располагали старовым капиталом?

– Сложились с партнерами по пять тысяч долларов. По-моему, это минимальная сумма, с которой можно начать дело в Москве.

– Сколько просуществовало ваше первое российское предприятие?

– Три года. После первых совместно заработанных денег у нас возникли расхождения по вопросам дальнейшего ведения дела. Отношения с партнерами испортились, и я вышла из проекта.

ПАРИЖСКОЕ БИСТРО ПО СОСЕДСТВУ

– Следующий проект запустили уже без партнеров?

– Учредителями креативного агентства Lieu Commun Groupe стали я и Николай. В компании 15 человек. Мы занимаемся дизайном буклетов, плакатов и другой полиграфической продукцией. Также мы устраиваем неординарные акции, презентации,

Офис мы успели выкупить, а за мастерские приходится платить непомерно высокую арендную плату.



где требуется рассказать о продуктах, либо о стратегии той или иной компании.

– С какими трудностями пришлось столкнуться на этом этапе?

– Это, несомненно, безумно дорогие помещения. Художники – люди, по определению не имеющие больших денег. Офис мы успели выкупить в собственность, а за мастерские приходится платить непомерно высокую арендную плату. Гостиницы в Москве тоже очень дорогие. Иностранцам выгоднее снимать квартиру. Еще я бы отметила сложную и путаную бухгалтерию. На эту позицию надо нанимать

опытного и компетентного местного специалиста.

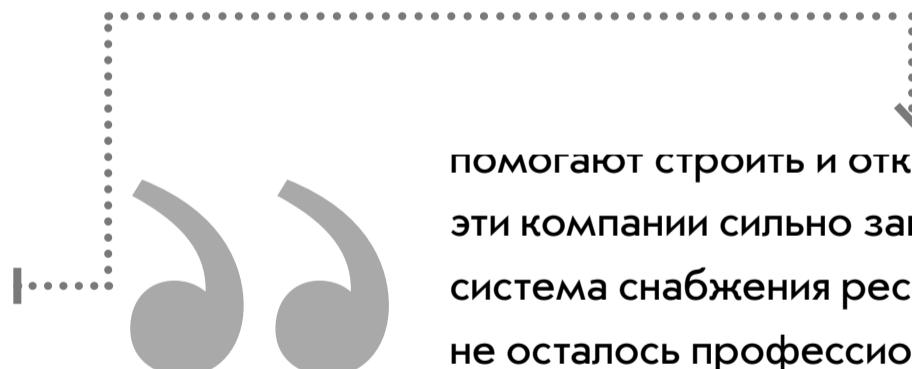
– Как возникла идея открыть сеть бистро в российских мегополисах?

– В Москве много люксовых ресторанов, очень дорогих и пафосных, но с ужасным, по западным меркам, обслуживанием. Мне не хватало настоящего парижского бистро «по соседству» с демократичными ценами и домашней атмосферой. Я хотела создать здесь свой «маленький Париж», где можно весело провести время с друзьями, поболтать за чашечкой кофе с подругой. Рассуждала примерно так: если у молодых людей нет 100

Эксперт



Александр Минаев,
«Арт Пипл Групп»



помогают строить и открывать рестораны, и эти компании сильно загружены. Не развита система снабжения ресторанов, практически не осталось профессиональных школ иирующих центров по подготовке персонала. Иностранцу, открывающему ресторан в Москве, прежде всего необходимо надлежащим образом оформить разрешение на работу. Нужно иметь регистрацию в Москве или области, открыть юридическое лицо и зарегистрироваться в налоговой инспекции. Лучше всего иметь местного партнера, чтобы упростить процесс оформления документов. Аренда недвижи-



долларов на обед, это не значит, что они не должны обедать в хорошем кафе. Первый «Жан-Жак» открылся в Москве в конце 2004 года на Никитском бульваре. Мы с Николаем разработали интерьер и фирменный стиль. Это типичное французское бистро, без претензий.

– Как удалось воссоздать парижскую атмосферу?

– Продумывали каждую деталь – нарисованные белой краской на зеркалах виды Франции, деревянные этажерки с винными бутылками, необычные фотографии, старинные лампы, историческое столовое стекло, например, кривые, поплывшие «пьяные» рюмки. Для меня в маркетинге очень важна память, наследие прошлого. Новое для меня скучно, мне нравится работать с традициями. Это капитал, который надо адаптировать к современности. Наши рестораны с историей, и людям это нравится.

– Почему в оформлении ваших бистро преобладает зеленый цвет?

– Это дань уважения садам Парижа. Тумбы для газет и афиш в Париже тоже зеленые. Это очень символичный для меня цвет.

– Материалы привозили из Франции или приобретали на месте?

– Нам здорово помогли специализированные магазины «Леруа-Мерлен», работающие и в Москве, и в Санкт-Петербурге.

– Кто ваши партнеры по «Жан-Жаку»?

– Рестораторы Дмитрий Борисов и Дмитрий Ямпольский, участвовавшие в создании успешных проектов, как «Апшу», «Гоголь», «Маяк» и «Квартира 44».

– Назвали бистро в честь своего предка?

Рассуждала примерно так: если у молодых людей нет 100 долларов на обед, это не значит, что они не должны обедать в хорошем кафе.



– Да, имя прпрадеда-философа стало для меня талисманом. Ведь его политическим идеалом была прямая демократия. Надеюсь, я достойный его продолжатель. Средний чек нашего бистро – всего 25–30 долларов.

– И вы разрешили посетителям рисовать на скатертях?

– В Париже тоже все рисуют, записывают на бумажных скатертях свои мысли, нужные телефоны, стихи, играют в «крестики-нолики», отрывают нужные кусочки и уносят с собой частичку свободной, неторопливой Франции. Для этого в стаканчиках на столах стоят остро заточенные карандаши.

– Сколько сейчас кафе в сети «Жан-Жак»?

– Двенадцать. Первый «Жан-Жак» открылся в Петербурге в 2007 году. Сейчас у нас в северной столице три бистро.

– Каждый ваш ресторан – вроде и прежний «Жан-Жак», а вроде и другой.

– Герои те же, интерьер, образ, душа – такие же, как в первом «Жан-Жаке», но сюжет развивается, архитектура меняется. Мы играем. Например, рядом с нашим бистро в Столешниковом переулке был книжный магазин. Мы поставили на столики настольные лампы, рядом – эта-

Мнение



Владимир Старок,
акционер ресторана
«Светлый»



ного помещения под ресторан превращается в тяжелое испытание и может занять от полугода до года. Другая проблема – отсутствие качественной отечественной продукции. Это касается и мебели, и оборудования и продуктов (если говорить о том этапе, когда ресторан уже функционирует). По поставке оборудования и мебели мы в основном работаем с Испанией и Италией. И с Китаем – по некоторым элементам декора.

Все вышеперечисленные проблемы существенно удорожают стоимость любого ресторанных проекта в Москве. Если говорить об открытии



**Герои те же, интерьер, образ, душа –
такие же, как в первом «Жан-Жаке»,
но сюжет развивается, архитектура
меняется.**

жерки с книгами. Была задумка, что люди могут прийти, взять книгу с полки, как в библиотеке, почитать. Бистро – это своего рода клуб, где люди общаются. Здесь много маленьких зальчиков, уютных закутков.

– Как выбираете место для нового бистро?

– Проводим маркетинговый анализ. Я горда тем, что мне удалось убедить моих партнеров открывать бистро не только в центре. И при этом успешно работать. В Париже, например, на пересечении улиц на каждом углу есть свое бистро. Это отличное в стратегическом плане место. Здесь скрещиваются потоки людей. К сожалению, я не могу перенести этот принцип в Москву. Здесь широкие бульвары и длинные прямые улицы.

– Где посетителей в бистро больше – в Париже или Москве?

– В Париже, конечно. Там принято завтракать в ближайшем к дому

бистро. Чтобы выпить чашечку кофе и съесть только что испеченный круассан, достаточно выйти на улицу и пройти от силы метров 30. Рестораны в Париже нередко закрываются после обеда – примерно в три часа – и вновь открываются к ужину – к половине восьмого. В Москве же наши бистро работают круглосуточно. В любое время суток посетителю предложат уютный столик, свежую прессу, теплый плед и стакан воды.

– Стоит ли иностранцам, открывающим свой бизнес в Москве, опасаться бюрократизма российских чиновников?

– Во Франции бюрократии еще больше. Тут с чиновниками договориться куда проще, чем у меня на родине.

**СВОБОДА, РАВЕНСТВО
И ХОРОШАЯ КУХНЯ**

– Московские официанты отличаются от парижских гарсонов?





– Отличаются. И это понятно, здесь нет укрепившихся традиций. В Париже гарсоны нередко работают в одном бистро по 30 лет. В семейном ресторанчике каждый вечер встречаются соседи, чтобы за рюмкой кальвадоса или стаканом сидра обсудить вместе с гарсоном последние новости. Это физически тяжелая работа, требующая большого запаса фантазии, жизнелюбия и оптимизма. Официанты в наших московских бистро зачастую очень скованы. А мне хочется, чтобы они чувствовали себя свободно, были

жизнерадостными. Для клиентов они должны стать добрыми друзьями, с кем можно поговорить обо всем на свете. У нас очень хорошая команда, к нам стремятся устроиться на работу.

– Что можете сказать о вашей целевой аудитории?

– Она достаточно широка: это и творческие люди, актеры, режиссеры, журналисты, художники и дизайнеры, и студенты, и работающие поблизости клерки, и иностранцы, и топ-менеджеры, которые у нас с удо-

К нам заходят, как в гости к любимой бабушке – ради вкусной, сытной домашней еды и душевной дружеской атмосферы.

вольствием расслабляются и отдыхают от вычурности дорогих заведений.

– Как формируется ваше меню?

– Мы стараемся объединить классическую французскую кухню с оригинальными, почти домашними рецептами. Неизменным успехом из года в год пользуется салат с куриной печенью с малиновым винным уксусом, луковый суп, виноградные улитки в сливочно-чесночном соусе, утиная ножка конфи, лягушачьи лапки с соусом айоли. К нам заходят, как в гости к любимой бабушке – ради вкусной, сытной домашней еды и душевной дружеской атмосферы с трелями аккордеона и звоном гитары.

– Что бы вы посоветовали иностранцам, которые хотят открыть ресторан в Москве?

– Потребуется много, очень много энергии. Чтобы открыть свое дело в чужой стране, нужны смелость и терпение. Предстоит преодолеть много трудностей.

– Насколько иностранцу трудно освоить русский язык?

– К сожалению, я не очень хорошо говорю по-русски, потому что специально никогда этому не училась. Я все понимаю, читаю с листа, но иногда мне трудно выразить свою мысль. Французы-соотечественники иной раз шутят, что лучше не знать русский язык, чтобы не понимать всех неприятностей, что окружают тебя в России. С другой стороны, зная язык, гораздо легче общаться, к тому же с москвичами вообще очень интересно разговаривать. Для меня это важно, ведь общение с людьми – это моя профессия. ■



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com





Правовое поле

Американец **Даниэль Кляйн** создал свой бизнес в Москве, чтобы помогать другим иностранцам, имеющим деловые интересы в российской столице

ТЕКСТ: СВЕТЛАНА САМОДЕЛОВА | ФОТО: ЕВГЕНИЙ ДУДИН



Он знает, как защитить интеллектуальную собственность, избежать двойного налогообложения, повысить стоимость бизнеса и многое другое, что пойдет на пользу любому предпринимателю. Общаюсь с клиентами, он легко ставит себя на их место, потому что успел поработать и менеджером, и операционным директором. В юридической сфере он уже 20 лет, в бизнесе – 8. Его компания **Podolsky & Klein** оказывает услуги западным предпринимателям, осуществляющим коммерческую деятельность в России, и эти услуги высоко ценятся.

«РУССКИЕ ЛЮБЯТ ГОВОРИТЬ: «НЕТ!»

У него три диплома. Из washingtonского университета в Сент-Луисе он вышел инженером, специалистом по металлургии и газотурбинным технологиям. Затем окончил юридический факультет университета в Нью-Йорке и Лондонскую бизнес-школу, где получил степень МВА.

– После того как я проработал год во Франции в юридической компании, мне захотелось чего-то более разнообразного и интересного, чем постоянно сражаться в судах

по поводу патентов и я решил заняться бизнесом. Наше предприятие выпускало смарт-карты. Я занимал пост управляющего директора по Европе, Средней Азии и Африке. Потом занялся венчурными инвестициями в австрийской фирме, в Вене. Мы покупали восточно-европейские, в том числе и российские, интернет-компании. Уже тогда Россия магическим образом начала притягивать меня к себе.

– Как оказались в Москве?

– Я выступал в Вене на конференции, организованной институтом Адама Смита. Там и произошла встреча, которая резко изменила мою жизнь. Я познакомился с президентами компаний «Мир», «МВидео» и «Спранди» (Sprandi), и они предложили мне переехать в Россию.

О ДАНИЭЛЕ
КЛЯЙНЕ





Собрать полный пакет документов для открытия своего дела в Москве не так уж просто. Но процедура вполне рутинная, и можно обойтись без каких-либо взяток.

Работал директором по маркетингу в «Спранди» – занимался наружной рекламой, роликами на телевидении. Потом представлял на российском рынке австрийскую фирму, торгующую недвижимостью. Затем стал соучредителем компании Hellevig, Klein & Усов. Мы оказывали не только юридические, но и бухгалтерские, и рекрутинговые услуги. Мне понравилась бизнес-модель широкого спектра услуг и через пару лет, в 2010 году, я воплотил ее в собственном предприятии. Венчурные инвестиции нашей компании Podolsky & Klein предоставила Alinga Consulting Group.

– С какими трудностями столкнулись при открытии предприятия?

– Нашу компанию зарегистрировала все та же Alinga. Надо заметить, что собрать полный пакет документов для открытия своего дела в Москве не

так уж просто. На оформление требуется немало времени. Но процедура вполне рутинная, и можно обойтись без каких-либо взяток. Можно нанять специалиста юридической компании, и он все сделает за вас.

– Сложно было найти помещение под офис?

– Аренда офисов в Москве вдвое дороже, чем в Нью-Йорке, но чуть ниже, чем в Лондоне. Нам офис предоставила компания Alinga. Многие компании ищут помещения на специализированных сайтах, но и там найти маленький офис в Москве весьма затруднительно. Я уже несколько лет пытаюсь разыскать агентство, которое занималось бы арендой именно небольших площадей, но пока безрезультатно.

– Как подбирали сотрудников для своей компании?

В последние годы в России сформировалось новое поколение активных, целеустремленных, заинтересованных предпринимателей. В бизнесе они чувствуют себя уверенно и мало чем отличаются от американцев.



Парадокс, но здесь можно открыть юридическую фирму, не имея юридического диплома. И никто об этом не предупреждает клиентов.

– Это была очень непростая задача. Сложно найти персонал, адекватно понимающий принцип личной ответственности. Русские любят говорить: «Нет!». Наверное, это отголоски коммунистической культуры. Со временем ее влияние уменьшается, но до конца еще не исчезло. Хотя в последние годы в России сформировалось новое поколение активных, целеустремленных, заинтересованных предпринимателей. Им по 25–28 лет. В бизнесе они чувствуют себя уверенно и мало чем отличаются от американцев. Я предпочитаю брать на работу людей, приехавших с периферии.

Они чувствуют себя в столице почти эмигрантами, они более упорны, усидчивы и мотивированы, ведь им нужны деньги, чтобы снимать жилье.

– Сколько человек у вас в штате?

– Пять.

– Каков уровень их зарплат?

– Если говорить о секретаре, это 50 тысяч рублей (примерно 1200 евро). Партнеры и советники получают по 120–140 тысяч рублей (3–3,5 тыс. евро).

«ВАЖЕН И ОПЫТ, И СВЯЗИ, И ЧУТЬЕ»

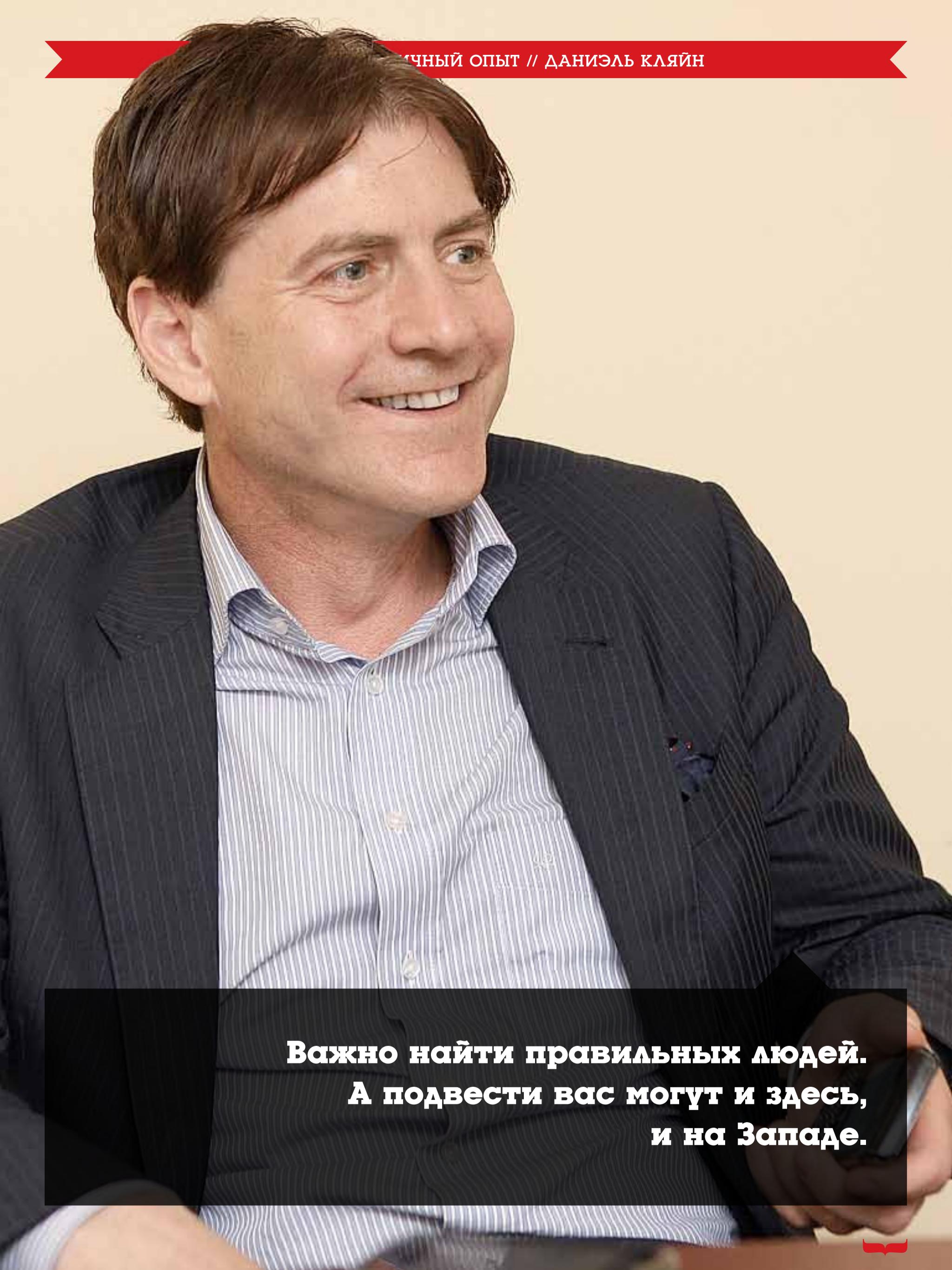
– Расскажите о российской специфике. Чего опасаться иностранным предпринимателям?

– Высокой коррупции, особенно в закупках. Иногда ее сложно избежать. В Великобритании и США хорошо развита законодательная база для борьбы с коррупцией. В России она



pklawpartners.com





Важно найти правильных людей.
А подвести вас могут и здесь,
и на Западе.

тоже есть, но плохо работает. Плохо соблюдаются законы. На надзорные органы надеяться нельзя. Нельзя быть уверенным, что если обратишься в суд, то справедливость восторжествует.

– Русские любят шутить, что «незнание закона не освобождает от ответственности, а знание – запросто». Что вас в России удивило и продолжает удивлять как юриста?

– На Западе молодые юристы, прежде чем начать практику, сдают лицензионные экзамены. В России эта ситуа-

ция не урегулирована. Парадокс, но здесь можно открыть юридическую фирму, не имея юридического диплома. И никто об этом не предупреждает клиентов.

Еще пример, когда моему удивлению не было предела. Однажды я участвовал в судебных процессах, где адвокат одной из сторон не счел нужным присутствовать на судебном заседании.

Это крайне дурная практика. Помню, объединяли мы как-то две сети кинотеатров, вели переговоры. И обе компании стремились сэкономить на юристах. Попросту не хотели тратить деньги на полноценную юридическую проверку. Очень типично

Эксперт



Сергей Силин,
руководитель
аудиторско-
консалтинговой группы
«АИП»

представлено более 1000 фирм. Минимальный рост, по данным различных исследований, составляет 20-30% в год, что является хорошим показателем по сравнению с другими отраслями. На сегодняшний день в Москве до 50% рынка юридических услуг (около \$1 млрд в год) занимают иностранные консультанты. Одна из причин такой ситуации связана с большой имиджевой привлекательностью транснациональных консалтинговых игроков, той же большой четверки. Особенно это важно, если у российского клиента есть интересы за рубежом. Конкуренция на рынке очень высокая, но качественного

для России. Сначала заключают договора и только потом смотрят, есть ли проблемы. Сейчас, например, много вопросов возникает с офшорами. Когда 5–7 лет назад офшоры покупали, не вдаваясь в подробности, без юристов. Это еще советский подход – юристов привлекают в последний момент, когда, как говорится, «клюнет жареный петух».

Но есть и другая крайность. В Москве действуют юридические компании, оказывающие услуги по цене \$700–800 в час. В результате фирма получает счет на \$20–30 тысяч, хотя на самом деле решить многие юридические вопросы уже невозможно.

– С какими трудностями могут столкнуться иностранные юристы в Москве?

– В российском судопроизводстве существуют нюансы, которые нужно до- сконально знать. Я в Москве занимаю определенную узкую нишу, я экспат, единственный американский патент- ный поверенный в России, юрист, знающий также и западное право. Наш специальный советник – арбитр лондонского морского арбитража. Мы помогаем получать российским компаниям патенты, торговые марки в Кремниевой долине.

Мнение



Дмитрий Сокур,
генеральный
директор
PR-агентства
«Сокур и партнеры»



правоприменительной практики в России и то, насколько специалисты с ней знакомы. Поэтому юридические услуги советую продвигать, фокусируясь именно на ведущих специалистах и их квалификации, либо на руководителе компании. Вообще, в любой стране есть свои особенности, поэтому, разумеется, стратегии продвижения в России и, например, в Америке, будут различаться.

Для быстрых и ощутимых результатов я бы рекомендовал выступать с докладами на крупных мероприятиях. Особенным успехом пользует-



– Сложно найти клиентов?

– Нам нет. У нас совместное предприятие с аутсорсинговой компанией Alinga. У них около 120 подотчетных клиентов. В компаниях часто возникают какие-то юридические проблемы, и мы помогаем их решать.

– Надежны ли российские партнеры?

– Ситуация такая же, как и во всем мире. Важно найти правильных людей. А подвести вас могут и здесь, и на Западе. Важен и опыт, и связи, и чутье.

«В МОСКВЕ НИ ОДИН ДЕНЬ НЕ ПОХОЖ НА ДРУГОЙ»

– Как отличалась бы деятельность вашего предприятия, если бы вы действовали в США?

– В таком формате, как здесь, вести бизнес там было бы просто невозможно. В Штатах куда более насыщенный рынок, без работы сидят тысячи юристов. Там принято оказывать услуги в какой-то одной узкой области.

А в Москве я действую в самом широком спектре услуг. Хотя проблем с американской бюрократией было бы ничуть не меньше, чем в России.

– Зарабатывали бы в Америке больше?

– Скорее всего, да.

– Что же вас держит здесь?

– У вас очень интересно работать, ни один день не похож на другой, прямо скажем, не до скуки. А вообще работается легко.

– Бизнес требует принятия быстрых, оперативных решений?

– Атмосфера бывает достаточно напряженная. Столько всего происходит разом, что сложно за всем уследить. Я в Москве работаю давно, у меня много связей. Буквально каждый день поступают какие-то предложения, открываются новые возможности. Просто не хватает времени, чтобы их рассмотреть и проанализировать.

Буквально каждый день поступают какие-то предложения, открываются новые возможности.



– Какие возникают риски?

– Неудачу можно потерпеть везде. Сейчас иностранцу открыть свое дело в Москве стало сложнее, чем раньше. Компании уже не так часто нанимают иностранцев на работу. Но в России хорошие налоговые условия. Ставка налога на доходы фиксированная, на уровне 13%. Также есть программа, позволяющая иностранцу оформить визу на три года, получить ее достаточно просто.

– Обязательно ли знать русский язык? Или в России уже достаточно много бизнесменов, которые хорошо говорят по-английски?

– Если честно, то обойтись можно, но я уверен, что если бы владел русским языком, мой бизнес был бы еще более успешным, чем сейчас. Иногда я отказываюсь от каких-то встреч, потому что знаю, что разговоры на них будут вестись по-русски. Неделю назад я выступал с лекцией в научно-технологическом инновационном комплексе «Сколково» и очень пожалел, что говорил по-английски, а не по-русски.

– Как долго планируете еще работать в Москве?

– Сейчас я открываю офисы в Бостоне и Нью-Йорке. Придется чаще бывать в США.

– Как насчет криминогенной обстановки? В Москве безопасно?

– В Москве я чувствую себя в большей безопасности, чем, скажем, в Париже. Но в Лондоне все же спокойнее, чем в Москве. Хотя все зависит от района.

– Что вы можете сказать тем иностранным предпринимателям, которые сомневаются, ехать в Россию делать бизнес или нет?

– Однозначно скажу – приезжайте! Россия – страна огромных возможностей для бизнеса. И такие условия тут сохраняются еще не одно десятилетие. Конечно, за последние 20 лет многие россияне успели получить западное бизнес-образование и обрели опыт работы на международных рынках. Но потребность в иностранных бизнес-специалистах по-прежнему высока. Молодым предпринимателям добиться успеха на Западе куда сложнее, чем в России. Если вы человек амбициозный и не стандартно мыслите – приезжайте! ■



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com





Бизнес на доверии

Шведские предприниматели сделали ставку на мнение московских потребителей и не прогадали

ТЕКСТ: ВЛАДИМИР МОХОВ | ФОТО: ФРАНЧЕСКО РОССИНИ

Матиас Эклёф и Йоаким Грёнваль основали и возглавили электронно-справочный портал **Yell.ru**, на котором можно получить полезную информацию об услугах, оказываемых компаниями самого разного профиля и масштаба: от шопинг-моллов до небольших магазинов, от крупных медицинских сетей до спа-салонов и парикмахерских, от автосалонов до автосервисов и автошкол.

ИНТЕРНЕТ – СОВРЕМЕННЫЙ ЭКВИВАЛЕНТ НЕФТИ

До основания Yell.ru Матиас и Йоаким занимались крупными медиа-проектами и приобрели опыт в интернет-бизнесе как на национальном, так и на европейском уровне. А два года назад у них родилась идея электронно-справочного портала для России.

Идея состояла в том, чтобы развить проект «Желтые страницы» и дать потребителям более обширную информацию. Говоря об этом, Матиас и Йоаким лукаво напоминают, что они

не первые шведы, затеявшие в России собственное дело. Еще век назад их соотечественник Альфред Нобель занимался здесь нефтяным бизнесом. Тогда это было очень перспективно для зарубежных предпринимателей, а сегодня в России столь же заманчиво заниматься Интернетом. Потому что Всемирная паутина – современный эквивалент нефти! Иностранцам, задумывающимся об открытии своего дела в Москве, создатели Yell.ru рекомендуют именно Интернет. Во-первых, здесь еще есть неосвоенные ниши. А, во-вторых, это одна из тех немногих сфер, где можно обойтись без российского партнера, который бы помогал «открывать двери».

В Сети двери открываются сами, если соблюдать определенные правила игры (о них чуть ниже). Не случайно крупные московские интернет-компании возглавляют именно



представители зарубежья. Например, Ozon управляет француженкой, Lamoda – немцами, Avito – молодыми ребятами из той же Швеции. Кстати, Avito зародился как внутренний проект Yell. А сегодня, уйдя в свободное плавание, он ежемесячно имеет 35 млн посетителей.

Распределение ролей в Yell доста-



интернет-проектов. К тому же нужны такие люди, для которых бы Yell стал делом всей жизни. Сейчас в компании работает 25 человек, но их должно быть больше, поскольку объем работы постоянно растет.

Мы – социальное зеркало нынешнего российского общества, отражающее реальные тенденции его развития.

точно простое. Йоаким, как правило, работает с продуктом, а Матиас отвечает за коммерческую часть и бизнес-девелопмент. Все вопросы решаются по мере их поступления, нередко с помощью мозговых штурмов. В них наравне с владельцами компаний участвуют наемные сотрудники. Уровень их подготовки, кстати, достаточно высок. Шведы говорят, что в России много хороших технарей и программистов. Однако непросто найти квалифицированных менеджеров с опытом реализации

ИСТОРИЧЕСКИЙ БОНУС

Шведы понимали, что им предстоит столкнуться с множеством трудностей, но их это не пугало.

– Чем сложнее начинать бизнес и вести его, тем ниже конкуренция, – замечает Матиас. – К тому же, скажем, американцам в Москве приходится тяжелее. Мы лучше чувствуем русскую душу. У нас ведь тоже северная страна...

... о Матиасе Эклёфе



**Американцам в Москве приходится тяжелее.
Мы лучше чувствуем русскую душу.
У нас тоже северная страна.**

В России, например, очень важно выстроить систему взаимного доверия. Ведь интернет-бизнес во многом и строится на доверии.

— Мы рекомендуем потребителям те или иные компании, — продолжает Матиас. — Поэтому абсолютное доверие для нас — один из принципиальных моментов. У нас сайт настоящих, а не придуманных отзывов. Наша политика в том и состоит, что мы публикуем отзывы только реальных потребителей. Установлены мощные фильтры, отсеиваю-

щие любую «заказуху». Кроме того, информацию фильтруют наши сотрудники.

Шведы говорят, что долгосрочная программа развития их компаний исключает любые попытки «договориться». Исчезнет доверие пользователей сайта — исчезнет и бизнес. Честность в перспективе всегда выгодней.

Матиас и Йоаким отмечают и такую закономерность. Американский бизнес больше ориентирован на гигантский внутренний рынок. Производство там не слишком нуждается в развитии экспорта, поиске внеш-

Мнение



Евгений Гаврилин,
генеральный директор
Boomstarter



Особенность российского рынка в том, что он отстает от западного примерно на два года. Поэтому я считаю, что нет ничего плохого в клонировании идей с учетом местных особенностей. Давайте вспомним самые успешные российские интернет-бизнесы: Yandex, Groupon, Ozon — клоны Google, Biglion, Amazon и т. д. Это, естественно, привлекает множество инвесторов. В свою очередь, самый активный рост показывает рынок интернет-коммерции: электронные платежи, мобильная реклама. Набирает обороты рынок краудфандинга. Думаю, еще лет пять можно



него потребителя. А в таких странах, как Швеция, предприятие может выжить, только адаптировавшись к международной среде, выйдя на внешний рынок.

– И потом, есть версия, что Киевская Русь тоже была основана шведами, – улыбается Матиас. – Хотя историки об этом до сих пор спорят, для нас это еще один бонус...

Своеобразным бонусом можно считать и то, что расходы на оплату сотрудников в Москве несколько ниже, чем в Западной Европе. А вот снять офис в центре российской столицы куда дороже, чем, например, в Стокгольме. В среднем на развитие подобного интернет-проекта в России и Швеции потребуются примерно одинаковые суммы.

– В Москве нужно учитывать и множество других деталей, – говорит Матиас. – Прежде всего, я имею в виду разные

бюрократические процедуры. И все же я приятно удивлен – ожидал куда большего засилья бюрократии. Вместе с тем Матиас признает, что в других сферах бюрократия наверняка сильнее. И если бы он, как Нобель, занялся нефтью, вряд ли бы ему удалось сохранять такой оптимизм.

Шведы полностью адаптировали свои интернет-проекты к российским реалиям. И в процессе развития Yell трафик за два года вырос на 200 %. Если поначалу сайт ежемесячно посещали 400 тыс. человек, то сегодня их больше 2 млн. И если раньше количество возвратов (то есть тех клиентов, которые снова приходили за информацией на Yell) составляло всего 12 %, то сейчас – 35 %. И сохраняется тенденция к росту этого показателя. А если клиенты возвращаются, это и есть свидетельство их доверия.

Компаниям выгодно размещать рекламу на Yell – так они становятся ближе к потребителям.



... об Йоакиме
Грёнвалле



**Мы не боимся конкуренции.
Поэтому и запустили бизнес в Москве.**

Информация на ресурсе запрашивается самая разная. Чаще всего она связана с шопингом. В последнее время появилось много вопросов, связанных с получением образования в Москве и других российских городах, устройством в детсады.

Люди также интересуются, где можно получить качественную медпомощь. Эта тема по количеству запросов вышла на второе место после магазинов.

— Мы — социальное зеркало нынешнего российского общества, отражающее реальные тенденции его развития, — уверяют шведы. — Если что-то меняется в обществе, это

мгновенно видно на Yell. Скажем, сейчас в России изменилась законодательная база школьного образования — на сайте тут же возникла эта тема.

В своей аудитории основатели Yell выделяют два основных контингента. Во-первых, конечные потребители (сегмент B2C). Во-вторых — представители бизнеса, желающие обрести своего потребителя (сегмент B2B). Самые активные посетители — женщины и мужчины в возрасте от 24 до 35 лет. В сегменте B2B — руководители и менеджеры компаний. С помощью Yell они ищут своих потребителей, позициониру-

Эксперт



Анастасия Симакина,
аналитик Центра
TAdviser



Ключевой закон РФ в этой области — федеральный закон «Об электронной коммерции». Само же понятие интернет-коммерции очень широко: это торговля в сети (e-trade), электронные деньги (e-cash), электронный маркетинг (e-marketing), электронный банкинг (e-banking) и даже электронные страховые услуги (e-insurance). В каждой из этих областей есть свои законодательные нормы, более или менее полные, более или менее удачные. Какие-то тормозят развитие отрасли, какие-то ей способствуют.

При этом в России нет единого закона о электронной коммерции.



ют себя на рынке. Или, например, люди, которые собираются открыть ресторан, подыскивают оборудование для кухни, мебель – на Yell.ru можно решить и такие вопросы. Но в основном здесь работают на конечного потребителя.

Принципиальный момент – Yell не получает деньги с потребителей. Бизнес-модель, как и у крупных поисковиков, основана на премиальных размещениях и контекстной рекламе – в целях привлечения клиентов для любой компании.

– Потребитель заходит на Yell с конкретными вопросами, – объясняет Матиас. – На-

пример, человек решил приобрести Audi, и у нас он ищет салоны, где продаются автомобили этой марки. Компаниям выгодно размещать рекламу на Yell – так они становятся ближе к потребителям.

Основатели сайта приводят такую статистику. 80% желающих приобрести автомобиль сначала обращаются к самым разным поисковикам, затем они заходят на Yell и смотрят, где конкретно можно совершить покупку. И только потом приходят в салон. Получается, что Yell – соединяющее звено между онлайном и офлайном.





НЕИЗВЕСТНАЯ ЗЕМЛЯ СТАНЕТ ИЗВЕСТНОЙ

Недавно Матиас и Йоаким открыли англоязычную версию Yell, предназначенную специально для иностранцев, – как для прочно обосновавшихся в Москве, так и для туристов. Интерес к ней достаточно высок, что свидетельствует о доверии к Yell. Число посетителей постоянно растет, их уже десятки тысяч, ведь для многих Россия – это terra incognita.

– Мы хотим помочь иностранцам открыть для себя Россию! – делятся шведы своими стратегическими планами. – Ведь у них нет достаточных сведений об этой стране. Им многое надо подсказывать.

Многие россияне, особенно жители Москвы и Петербурга, не доверяют

ни рекламе, ни официальным источникам, предпочитая им самостоятельный интернет-серфинг. Yell.ru, с одной стороны, помогает потребителям находить необходимую информацию о той или иной компании, а с другой – облегчает компаниям контакт с аудиторией. Некоторые компании покупают на Yell.ru рекламу и услуги по продвижению. Исходя из тех параметров, которые применяются на Нью-Йоркской фондовой бирже, потенциальная цена Yell на российском рынке уже сейчас достигает \$300 млн.

– Интернет-рынок в России очень диверсифицирован, и конкуренция высока, – говорит Йоаким. – Здесь и Yandex, и Google, Facebook, и «ВКонтакте». Кроме того, в каждом крупном городе есть свои социальные сети. Но мы не боимся конкуренции. Поэтому и запустили бизнес в Москве.

Шведы считают оправданным начинать бизнес именно в столице. Сегодня это динамично развивающийся мегаполис, где многое меняется на глазах. Открываются новые станции метро, строятся дороги, обустраиваются зоны отдыха. А в сфере развития интернет-проектов Москва, по их словам – настоящий Клондайк,

где сейчас наблюдается своя «золотая лихорадка». Конечно, достичь успеха непросто, но если это удалось, проще осваивать российские регионы, к чему портал Yell в этом году уже приступил, например, в Екатеринбурге. И все же в общем объеме трафика Yell Москва занимает почти 50%. И количество москвичей, пользующихся услугами Yell, продолжает расти.

За два года шведы вполне обустроились в белокаменной. Им здесь комфортно. Если поначалу, не зная по-русски ничего, кроме «хлеб» и «колбаса», они только ими и питались, то, расширив свой словарный запас, распроверили многое из того, что может дать столичный город. И это пришлось им по вкусу. ■



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com



НА РАБОТУ В МОСКВУ



«Тихие места мне не по душе»

Голландец **Питер Вулмингс** обеспечивает москвичей потребительскими товарами такого качества, на которое они рассчитывают

ТЕКСТ: ЕКАТЕРИНА КОЛОСОВА | ФОТО: ЕВГЕНИЙ ДУДИН



Он работал в разных странах, но теперь перебрался в Москву и задержался здесь надолго, поскольку это оказалось выгодным и компании Philips, и российским потребителям, и самому руководителю подразделения Philips «Потребительские товары» в России и Центральной Азии господину **Питеру Вуллингсу**.

...о Питере Вуллингсе



– Когда вы впервые побывали в Москве? Каким было первое впечатление от города?

– Мой первый визит в Москву состоялся лет шесть назад. Я провел здесь совсем немного времени, но город и его жители произвели на меня самое благоприятное впечатление. Я увидел много общего между москвичами и голландцами. Поэтому, когда получил предложение переехать на работу в Москву, раздумывал недолго.

– А что общего между москвичами и вашими соотечественниками?

– Москвичи такие же целеустремленные. Еще в русских мне нравится то, что они называют вещи своими именами. Если дела идут плохо, они так и говорят. Эта прямота – тоже роднит русских с голландцами.

– Москва сильно изменилась с той поры, когда вы побывали здесь впервые?

– Да, и в лучшую сторону. Например, появилось множество кафе, где можно вкусно позавтракать, достаточно мест, где заняться спортом. Раньше с этим возникали проблемы. По сравнению с моим первым приездом, ресторанный сервис в Москве поднялся на очень высокий уровень и стал одним из лучших в мире. Не могу не отметить рост числа горожан, принадлежащих к среднему классу. Шесть лет назад разрыв между богатыми и бедными был очень заметен, но сегодня средний класс стремительно набирает обороты, растет благосостояние всего населения.

– Есть ли у Москвы и москвичей какие-то черты и особенности, к которым вы до сих пор не смогли привыкнуть?

– Я затрудняюсь привести пример того, к чему мне надо было бы как-то по-особенному привыкать. Есть, конечно, некоторые культурные различия, но где их нет? Глав-

Я увидел много общего между русскими и голландцами.



ная неприятность в Москве – это постоянные пробки. Еще я не очень люблю долгие зимы, как, например, в этом году. Зима могла бы быть и покороче, ей все-таки желательно закончиться к апрелю. Также я никогда не понимал, почему в очереди на паспортный контроль в аэропорту сначала все спокойно выстраиваются в одну линию, а потом находится какой-то умник, который говорит, что он тут занимал и приводит за собой еще 10 человек. Ему делают замечание, а он еще и громко возмущается.

– Возникали ли у вас трудности из-за того, что вы не владеете русским языком?

– С одной стороны, было бы хорошо, если бы я свободно говорил по-русски, это позволило бы избежать некоторых курьезных моментов, но, с другой стороны, когда люди понимают, что я не говорю по-русски, они перестают со мной спорить, поскольку это бесполезно. Однако я непло-

хо понимаю ваш язык, чем я порой и пользуюсь, когда окружающие этого не знают: были ситуации, когда в моем присутствии обо мне говорили недоброжелательно, а я неожиданно отвечал на русском. Только представьте, как им было неловко. Но подобное скорее исключение, люди в Москве в основном дружелюбные.

– Уезжать из Москвы не собираетесь?

– Пока нет. Не буду гадать, сколько я еще проработаю здесь, поскольку мы не можем знать наперед, как повернется наша жизнь. Сейчас причин для своего отъезда не вижу – мне нравится тут жить и работать.

– Можете назвать Москву одним из своих любимых городов?

– Безусловно. Прежде всего – из-за людей, которые здесь живут.

– А какие еще города вы любите?

Мне нравится вести бизнес в Москве, потому что здесь возможно все. Например, рост прибыли на 30-40%. На Западе такое совершенно нереально.



— Амстердам, Барселона и Гонконг. Вообще-то Москва — достаточно экстремальный город, а я как раз люблю динамику, энергетику — тихие места мне не очень-то по душе. В Москве я могу заниматься всеми своими увлечениями. Например, мне нравится классическая музыка — Чайковский и Рахманинов. Смею утверждать, что уровень исполнения классики в Москве не сравнился ни с каким другим городом. Еще один момент, о котором на Западе мало знают, — наличие множества зеленых зон. Например, прошлым вечером я совершил пробежку в Лужниках, в выходные побывал в Царицыно, в следующий уик-энд собираюсь поехать в Кузьминский парк.

— Почему вам нравится работать в Москве? Чем московская бизнес-среда отличается от западной?

— Я бы сказал так: мне нравится вести бизнес в Москве, потому что

здесь возможно все. Например, рост прибыли на 30-40%. На Западе такое сейчас совершенно нереально. Московские потребители отличаются от западных, они больше обращают внимание на качество. Они не придерживаются правила «чем дешевле, тем лучше», они готовы платить за качество.

— В чем причина столь быстрого роста вашего бизнеса?

— Бизнес в России компания Philips начала еще в 1898 году, когда основатель компании Антон Филипс продал царскому правительству 50 тысяч ламп. Как вы понимаете, за столько лет у нас было время изучить российского потребителя. Например, у вас очень популярен «Оливье», для которого все ингредиенты нарезаются кубиками. Мы выпустили специально для России ручной блендер, он помогает хозяйкам быстро приготовить это популярное блюдо. Своим успехом на рынке

**Главная неприятность в Москве — это постоянные пробки.
Еще я не очень люблю долгие зимы.**





**Российский потребитель отличается
чрезвычайно обстоятельным
подходом к делу.**

компания Philips обязана в том числе и маркетинговым стратегиям, разработанным с учетом местной специфики. На Западе маркетинг в большей степени базируется на эмоциональном восприятии бренда, но для москвичей большое значение имеют технологии. Вспомните: раньше здесь почти все получали инженерное образование. И сейчас даже женщины неплохо разбираются в конструкции различных приборов.

– Что бы вы посоветовали западным представителям малого и среднего бизнеса, намеревающимся выйти на московский рынок?

– Прежде всего, хорошо понять своего потребителя и то, каким образом он делает выбор в пользу того или иного продукта. Москвичи много времени проводят в Интернете, изучая различные форумы, где обсуждаются разные товары. Московский потребитель делает свой выбор,

учитывая все плюсы и минусы. Он отличается чрезвычайно обстоятельным подходом к делу. И, конечно же, нельзя забывать о том, что продукция, крайне популярная на Западе, может не найти своего покупателя в Москве. У каждого локального рынка своя специфика.

– С какими трудностями вы столкнулись на позиции топ-менеджера в Москве?

– Я бы не называл это трудностями, но для меня настоящим откровением было то, какие требования предъявляются к главе компании. Это сильно отличается от того, что принято на Западе. Здесь нужны только самые сильные бизнес-лидеры, способные быстро принимать решения и нести ответственность, потому что тут наиболее распространенный стиль управления – демократическая монархия. Я работал в Китае, там вся бизнес-культура держится на том, чтобы «не поте-

Квалификация московских кадров выше требований, предъявляемых к сотрудникам на Западе.





рять лицо». В Китае вы не сможете откровенно поговорить с человеком о своих или его проблемах в присутствии посторонних – такие разговоры ведутся только с глазу на глаз. В Москве все гораздо проще. А если сравнить с Индией, где я проработал три года, то там каждому сотруднику надо выставлять четкие дедлайны на каждую работу. Здесь же уровень ответственности гораздо выше, сотрудников не нужно постоянно контролировать.

– Возникают ли у вас проблемы с московскими специалистами, хватает ли им уровня образования, опыта работы, профессиональных качеств?

– Я бы даже сказал, что квалификация московских кадров выше требований, предъявляемых к сотрудникам на Западе. А ведь маркетингу и продажам раньше здесь никого не учили. Тот опыт, который получили москвичи в маркетинге за годы ры-

ночных реформ, превосходит опыт их коллег, работающих, скажем, в Амстердаме. Это произошло, во-первых, потому что москвичи очень дисциплинированы. Во-вторых, они владеют иностранными языками. Я сам худо-бедно знаю пять языков. Но разговариваю с русскими коллегами только на английском, чтобы не попасть впросак. Некоторые у нас в компании знают китайский, а один сотрудник даже эфиопский.

— Как ваши родственники и друзья относятся к тому, что вы работаете в Москве? Приходилось оспаривать какие-то западные стереотипы о России?

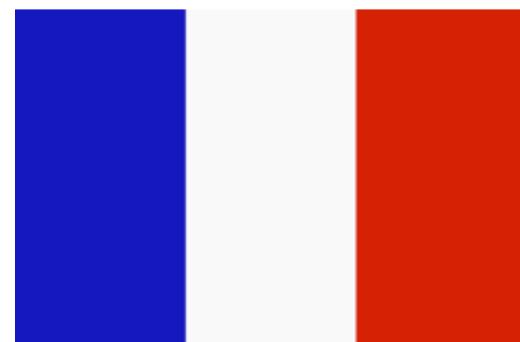
— Помню, как позвонил маме и сказал, что переезжаю в Москву (в то время я работал в Сингапуре), а она ответила, что это очень далеко. Хотя из Амстердама в Москву лететь на девять часов меньше, чем из Ам-

стердама в Сингапур. Стереотип оторванности России от мировой цивилизации уходит корнями во времена господства коммунистического режима. Еще один момент — это поведение туристов за границей. Например, голландская молодежь крайне развязно ведет себя в Испании. Когда я отдыхаю в Салоу (курортный городок на юге Испании), то стараюсь говорить по-английски, чтобы не вызывать дурные ассоциации. Но ведь не все голландцы такие! То же самое и с русскими, который дебоширят в турецких отелях. Из-за них формируется стереотип, хотя дебоширов в России не больше, чем в других странах.

— Вы бы рекомендовали вашим коллегам и друзьям ехать на работу в Москву?

— Да, конечно. Мы приглашали наших западных коллег, и они остались очень довольны. ■





Белозубая улыбка

*Качественное зуботехническое
оборудование и профессионализм
француза **Эдди Каркули** многим
москвичам вернули возможность
широко улыбаться*

Зубной протезист высшего класса, специалист по сложным работам, в том числе эстетическим реставрациям, **Эдди Каркукли** привез в Москву новейшие стоматологические технологии. Возглавлял лаборатории элитных клиник, а потом основал собственную компанию *French Creative*, которая выполняет заказы московских стоматологических клиник премиального сегмента, а также поставляет материалы высокого качества столичным зубным техникам и стоматологам.

... Об Эдди Каркукли



«НЕ ЗНАЛ НИ СЛОВА ПО-РУССКИ»

– *Как вы попали на работу в Россию?*

– После окончания профессионального лицея я работал в зуботехнических лабораториях Лиона и Канн. Мы активно сотрудничали с Европейским стоматологическим центром (EDC), созданным, кстати, тоже французом. У них был такой большой объем работы, что стало уже невозможno все заказы по протезированию отправлять во Францию, и руководство приняло решение открыть зуботехническую лабораторию на месте. Меня спросили: «Вы бы хотели работать в Москве?». Я согласился не задумываясь. Мне было 28 лет, человек я любопытный, а тут выпала такая возможность увидеть другой мир, другую культуру. И я приехал в Москву.

– *Какие были первые впечатления?*

– Россия в те годы сильно отличалась от той страны, какой она стала сейчас. Помню, на Тверской не горел

ни один фонарь, с наступлением темноты улица освещалась только световой рекламой. Приходилось смотреть во все глаза. На дороге чередовались светлые и темные участки.

– *Как погода?*

– Там, откуда я приехал, на Лазурном Берегу, в начале апреля уже почти лето. В Москве же шел дождь со снегом, ветер хлестал как плеткой.

– *Русские про такую погоду говорят: «зуб на зуб не попадает». Вы говорили по-русски?*

– Не знал ни слова! Слушая русскую речь, я думал, что никогда не смогу произнести ни одной фразы, у вас очень сложный язык. Но я взял с места в карьер, Я нашел преподавательницу, которая приходила ко мне в клинику, и мы в течение трех месяцев два раза в неделю по часу занимались русским языком.

Не перестаю удивляться иностранцам, прожившим в Москве по пять-шесть лет, но так и не освоившим

Мне непонятны многие бюрократические моменты. Но я отношусь к этому философски. На Западе тоже есть свои сложности.



язык. Какие только отговорки они не придумывают, мол «мне это не надо», «не хочу ломать голову», «не хочу учиться», и даже «чем меньше я говорю по-русски, тем меньше возникает проблем». Это неправильно. Меню в ресторанах написано по-русски, в магазинах все говорят по-русски, все клиенты – русские. Без языка невозможно понять русский менталитет. Я упорно учил язык. Помогло общение с друзьями-москвичами, с которыми я проводил выходные дни.



в некоем замкнутом мире: в клинике все начальство – французы, врачи – французы. Конкуренции мы не чувствовали. Наша лаборатория была

Мы предоставляли качественные услуги на новейшем оборудовании, использовали передовые медицинские технологии.

И вскоре я заговорил по-русски. А все потому что было огромное желание, мотивация.

– С какими трудностями пришлось столкнуться?

– Я не ощущал никаких особых трудностей. Жил по принципу: делай свое дело и никому не мешай. Одно здание клиники располагалось на Спириidonовке, другое – на Баррикадной. Это самый центр Москвы. Но было ощущение, что я вращался

уникальной для России, мы выполняли сложнейшие заказы. Мы представляли качественные услуги на новейшем оборудовании, использовали передовые медицинские технологии, которые российской бюджетной медицине были недоступны.

– Клиенты в Москве отличаются от западных?

– Я постоянно общаюсь с пациентами, мне важно самому определить некоторые нюансы, например, цвет



Я упорно учил язык. Помогло общение
с друзьями-москвичами.

зубной эмали. Хочу сказать, что москвичи всецело доверяют врачам. В 2000 году, когда я только приехал, пациенты были, как говорится, не избалованы сервисом. Им все было в диковинку. Стандартизированная медицина государственных лечебных учреждений не могла предоставить клиентам индивидуальный подход.

«УВИДИМ ДЕНЬГИ – ПОЛУЧИТЕ ЗАКАЗ»

– Как решили открыть свое дело?

– Из Европейского центра я перешел во Французский, и, поработав в нем пять лет, решил что созрел до собственной фирмы. В 2008 году я осуществил свою мечту. К тому времени я уже бегло говорил по-русски, понемногу начал разбираться в психологии москвичей, приобрел определенную известность в стоматологических кругах.

– Сложно было собрать все необходимые документы и получить всевозможные разрешения?

– Этим всем занималась моя жена Елена, она русская, юрист по образованию, и кстати, генеральный директор нашего предприятия. Лично мне непонятны многие бюрократические моменты и законы. Каждый раз удивляюсь, зачем они вообще нужны. Но я отношусь к этому философски. На Западе тоже есть свои сложности. Я понимаю, что все хорошее в одном месте собрать невозможно.

– У вашей компании собственное помещение или вы его арендуете?

– Арендаем. И платим за это почти в два раза больше, чем платили бы во Франции.

Во Франции такую лабораторию можно открыть в любом месте, вплоть до жилого дома, а в России – только либо в бизнес-центре, как сейчас у нас, либо в отдельном здании со специальной вентиляционной системой. А само помещение должно соответствовать строгим правилам.

Во Франции не нужна никакая лицензия. Здесь же пришлось проходить

**У российского рынка огромный потенциал.
Мы знаем, что заказать, что будет
востребовано и в каких количествах.**





проверку санитарно-эпидемиологической станции – СЭС, потом получать лицензию. Сейчас, к счастью, лицензия бессрочная, а раньше была на три года, потом на пять лет.

– Сколько человек у вас работает?

– Под моим началом четыре зубных техника. Это местные ребята, которых я обучаю уже несколько лет. У нас есть свой сайт, многие звонят, просятся на работу. Отбор у нас жесткий. Из ста претендентов попадает один. Мало быть способным, уметь слушать, улавливать малейшие детали, надо быть

мотивированным, иметь желание стать лучшим. Ведь в нашей профессии нужно быть одновременно и художником, и фотографом, и скульптором, и ювелиром. Также необходимо разбираться в анатомии, физиологии, материаловедении, в литейном деле, уметь работать в специальных компьютерных программах.

– Каков уровень зарплат ваших сотрудников?

– Зависит от того, какую работу они выполняют. Обычно это 45–50 тысяч рублей в месяц (чуть больше 1 тыс. евро).

В Европе сейчас кризис. В Москве больше возможностей заработать.

– Расходные материалы и инструменты привозите из Франции?

– У нас сейчас два направления. Мы выполняем заказы для элитных стоматологических клиник. А кроме того, завозим расходные материалы для зуботехнических лабораторий – у нас заключен контракт с немецкой компанией. У российского рынка огромный потенциал. Мы знаем, что заказать, что будет востребовано и в каких количествах. Само собой, это очень качественный товар, на который всегда есть спрос.

Приведу пример, и вы поймете, почему мы стали развивать второе направление. Однажды мне потребовался какой-то расходник. Во Франции, как и во всей Европе, звонишь, заказываешь, и на следующий день тебе все это привозят. Моя помощница звонит, у нее принимают заказ и говорят, что товар доставят... через три месяца. А у нас срочная работа. Теперь таких проблем не возникает.

И еще вот что меня удивило. Во Франции тебе доставляют заказ, не дожидаясь, пока придут деньги. Никому

в голову не придет усомниться, что ты все оплатишь. В Москве все иначе. Заказ начнут формировать только после того, как увидят платежное поручение. Я постоянно слышал: «Подождите, сейчас вам счет выпишем». Когда спрашивал: «А можно сегодня забрать товар?», отвечали: «Деньги увидим – получите заказ». Такая вот позиция – нет доверия.

«РОССИЙСКАЯ СТОМАТОЛОГИЯ ИНТЕГРИРОВАНА В МИРОВУЮ»

– Чем отличалась бы ваша работа, если бы подобная лаборатория действовала во Франции?

– В стоматологической сфере в России сейчас происходят перемены, которые происходили во Франции 20 лет назад. Люди начинают учиться, повышать свой профессиональный уровень, стремятся повысить качество. Огромный скачок в развитии.

В Европе сейчас кризис, чувствуется некоторый застой. Хотя уровень стоматологии в Европе пока все равно выше, чем в России, в Москве больше возможностей заработать. Налог



на доходы по сравнению с Францией здесь невысокий, зато достаточно большие социальные выплаты.

– Как находите новых клиентов?

– В основном по рекомендации. Ведь мы действуем в премиальной, элитной рыночной нише.

– Тарифы на стоматологические услуги в России ниже, чем, например, в Европе или США?

– Во всем мире общая динамика. Из Франции, например, сейчас заказы отправляют в Марокко, Тунис и даже Китай – с целью экономии. К сожалению, это оказывается и на качестве. Но в целом в России тарифы и цены в стоматологии ниже, но в элитной клинике в центре города цены могут быть гораздо выше.

– Как сейчас оцениваете рынок стоматологических услуг в России?

– Последние 15 лет этот сегмент стремительно развивался. Российские специалисты получили возможность выезжать на учебу за границу. Теперь многие российские стоматологи, ортодонты и протезисты владеют английским языком и по Интернету обмениваются информацией с коллегами по всему миру.

Российская стоматология сегодня во многом интегрирована в мировую, есть врачи и клиники, работающие по международным протоколам. В эконом-классе действует немало сетевых клиник. В премиальном сегменте востребованы «авторские» клиники.

– Многие иностранцы опасаются криминала в Москве. Их страхи обоснованы?

– А что в Париже, Марселе или в Америке более безопасно? В Москве все спокойно.

– У вас есть любимые места в Москве?

– Обожаю Новодевичий монастырь, что стоит в излучине Москвы-реки, близ Лужников.

– Что бы вы сказали тем иностранцам, кто еще сомневается, стоит ли затевать коммерцию с Москвой или нет?

– В Москве большие возможности. Можно получить хороший опыт. Здесь интересно жить, работать и торговать – особенно если вы «человек мира», открыты и готовы много трудиться. ■



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com



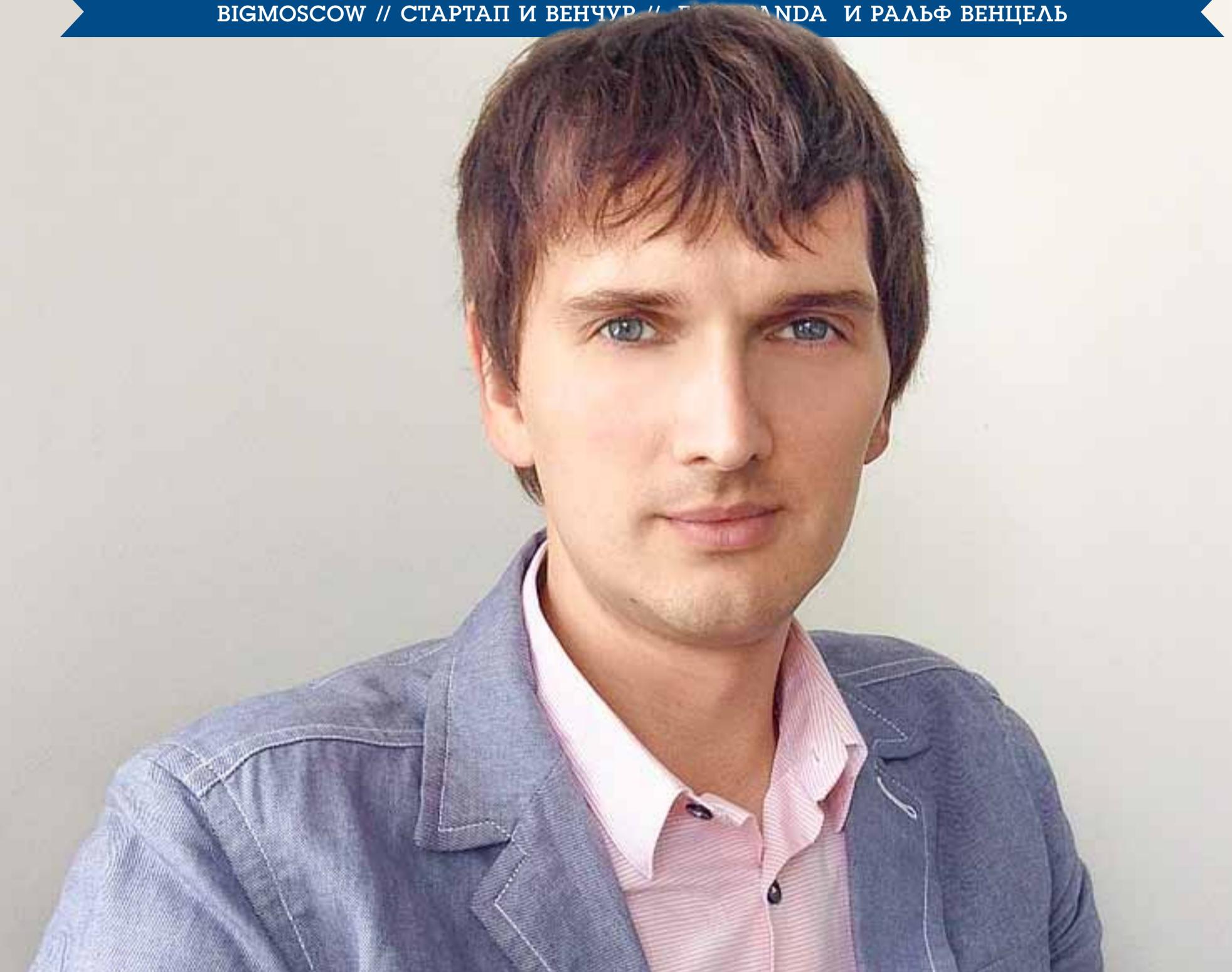


Русская кухня

*Выпускник Гарварда Сергей Сушенцев
отказался от корпоративной карьеры
и запустил стартап с доставкой
ресторанных блюд на дом*

ТЕКСТ: ЕКАТЕРИНА КОЛОСОВА | ФОТО: FOODPANDA





– Какое образование вы получили, как развивалась ваша карьера до проекта Foodpanda?

– Я работал в управленческом консалтинге, в московском отделении компании McKinsey. Параллельно учился в Гарварде, получил диплом МВА. Еще раньше занимался финансами в P&G. В общем, делал корпоративную карьеру.

– Что вас заставило сойти с широкого корпоративного

пути на тропу собственного бизнеса?

– Захотелось самому принимать решения и управлять развитием бизнеса. Решил, что мне это ближе, чем давать консультации.

– Как родилась идея вашего стартапа?

– Я присматривался к западным бизнес-моделям, думал, какая из них могла бы сработать в России. Решил остановиться на сервисном стартапе в электронной коммерции. Изучил

проекты Just Eat (Европа) и Seamless (США). Проанализировал соответствующий сегмент в России и понял, что хотя подобные проекты уже есть, рынок доставки еды пребывает пока в зачаточном состоянии. Здесь вполне найдется место двум-трем крупным игрокам. Просчитал экономику проекта, пообщался с ресторанами и понял: надо запускать.

– Как вы получили бренд Foodpanda?

верили Ральфу Венцелю, назначив его на пост глобального управляющего. Я какое-то время работал в проекте Bon Sport того же бизнес-инкубатора. Там я познакомился с Ральфом, получил инвестиции и бренд Foodpanda. То есть Rocket Internet инвестировал в проект средства и раскрученный бренд. Однако юридическое лицо, которому принадлежит право на использование бренда Foodpanda в России, ООО «Рокет раша», – резидент РФ. Мы используем некоторые анали-

Рынок доставки еды растет во всем мире. Через несколько лет большая часть человечества будет заказывать еду через мобильные приложения.

– Foodpanda – это глобальный проект, реализованный на данный момент в 27 странах мира. Но, по сути, каждая Foodpanda – это отдельный бизнес со своей командой. Попытаюсь объяснить. Изначально бизнес-инкубатор Rocket Internet открыл компанию по доставке еды Foodpanda в Сингапуре. Бизнес пошел на ура, и через год подобную модель решили распространить повсеместно. Это до-

тические возможности инвестора. Но мы – независимый проект.

– Какие инвестиции вы уже привлекли и каковы перспективы развития проекта?

– Мы получили \$20млн от Rocket Internet, Phenomen Ventures и ряда других инвесторов. Рынок доставки еды растет во всем мире. Через не-



сколько лет большая часть человечества будет заказывать еду через мобильные приложения. В России этот тренд еще только зарождается. Судя по результатам первых месяцев работы, российский рынок доставки еды станет самым крупным среди всех стран, где запущен проект Foodpanda. У нас один из самых высоких средних чеков и огромный потенциал.

– Расскажите о бизнес-модели Foodpanda поподробнее.

– Мы заключаем договоры с ресторанами и размещаем их меню (цены, картинки, описания) на своем ресурсе. Даем рекламу в Интернете и привлекаем клиентов к нам на сайт или предлагаем им скачать мобильное приложение (доступно на iOS и Android). Клиент указывает, где он находится, и ему предлагаются на выбор рестораны, осуществляющие к нему доставку еды. Оформляется заказ, и мы передаем его ресторану – за определенную комиссию. Для пользователей сервис бесплатный. То есть цены на еду у нас и на сайте ресторана – абсолютно одинаковые.

– Почему выгоднее заказать еду у вас, а не в самом ресторане?

– Во-первых, мы предоставляем выбор из более чем 200 ресторанов. Во-вторых, с нами удобно. Мы показываем рестораны, которые находятся рядом с клиентом. Наконец, делая заказы у нас, клиент копит бонусы и может потом их использовать для бесплатного заказа. Этот сервис пока дорабатываем, скоро мы его запустим.

– Сколько человек работает в компании?

– Коллектив небольшой, но профессиональный. Много молодых ребят – они генерируют идеи и сами воплощают их в жизнь. Отдел продаж занимается привлечением ресторанов. Отдел маркетинга отвечает за привлечение клиентов для заказа еды на сайте. Есть колл-центр и административный блок. Всего чуть больше 30 человек.

– Когда планируете выйти на окупаемость?

– Через два года. ■

**Интервью с инвестором проекта Foodpanda
Ральфом Венцелем**





Рыночные условия — практически идеальные

*Немецкий инвестор **Ральф Венцель**
считает, что у международного проекта
Foodpanda наибольшие перспективы
именно в России*

– Почему компания *Rocket Internet* взялась за проект *Foodpanda*? Как вы обычно подбираете объекты для инвестиций?

– Во всех отраслях и сегментах потребительского рынка наблюдается переход из офлайновых коммуникационных каналов в онлайневые, к которым теперь добавляется еще и новый канал мобильных приложений. То, что раньше осуществлялось посредством обмена документами и при помощи телефонных звонков, все чаще делается в онлайне. Вместо того чтобы идти в магазин, потребители заказывают одежду в онлайне. Чтобы заказать такси, не нужно звонить по телефону – все сделает специальное программное приложение для смартфона. То же самое касается и рынка доставки еды – телефонные заказы вытесняются онлайновыми и заказами, сделанными с помощью мобильных приложений. Онлайн- мир и тем более мир мобильных приложений делает жизнь лучше. В этом мире все быстрее, удобнее, прозрачнее. В нем больше выбора и проще общение. А все, что делает жизнь лучше, создает потребительскую ценность и возможность успешного бизнеса. На этом и основана идея Foodpanda. Проект, который делает доставку еды, проще, удобнее, прозрачнее, делает жизнь людей лучше.

– В чем, по-вашему, специфика российских инвестиционных проектов?

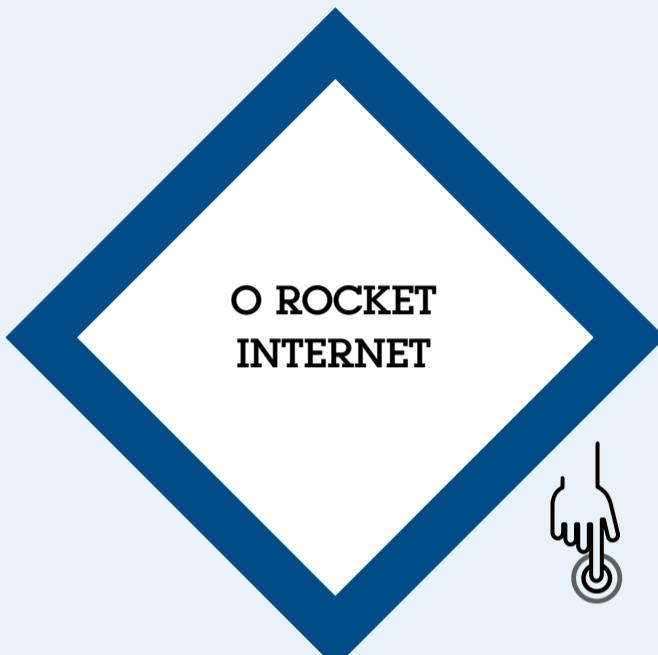
– Общий потенциал России очевиден – 140 миллионов потребителей в одной стране! В прошлом году Россия обошла Германию, Францию и Великобританию и вышла на первое место в Европе по количеству пользователей Интернета. Переключение из офлайна в онлайн в России происходит быстрее, чем на других рынках. Российская инфраструктура служит солидной основой для таких проектов, как Foodpanda, а сами русские – высокообразованные люди. Мы считаем такие рыночные условия практически идеальными.

– Как запускался проект? С какими трудностями пришлось столкнуться? Какова ваша роль в стартапе?

– Проект начался с формирования квалифицированной команды, знающей особенности местного рынка.



Это обязательное условие для успеха любого проекта в любой стране. Затем мы адаптировали наш продукт к потребностям российских пользователей и сосредоточили усилия на создании партнерских отношений с лучшими ресторанами по всей России, чтобы обеспечить своим клиентам наилучший выбор. Каждый день мы обсуждаем наши результаты, успехи и проблемы. Я как глобальный CEO координирую действия по разным странам, слежу за тем, чтобы необходимая информация была всем доступна, чтобы продукт и бизнес-процессы постоянно совершенствовались на основе обратной связи, чтобы мы продолжали делать по-настоящему важное дело повсюду, от Сенегала до Вьетнама, от Аргентины



до России, от Польши до Бразилии. Я в интернет-бизнесе больше десяти лет, и этот опыт мне очень помогает. А проблемы возникают каждый день. Если ты работаешь в 27 странах, всегда есть чем заняться.

– Как часто вы общаетесь с московской командой и каким образом?

– На данном этапе постоянная коммуникация крайне важна. Чем чаще и обстоятельнее мы общаемся, тем быстрее реагируем на изменения ситуации, тем успешнее развиваются бизнес. Мы разговариваем по телефону, проводим видеоконференции. Электронной почтой стараемся пользоваться поменьше. Мы придерживаемся командной культуры, но в то же время предоставляем местным подразделениям широкие права и автономию. Наша центральная команда собирает бизнес-информацию по всем странам и переводит ее в глобальные стандарты. Коммуни-

Переключение из офлайна в онлайн в России происходит быстрее, чем на других рынках.



кация осуществляется как по вертикали, так и по горизонтали. Только так можно обеспечить максимально быстрое распространение полезной информации.

– Как вы оцениваете общие перспективы проекта?

– Во всех странах мы наблюдаем быстрый рост буквально через пару

– Каковы перспективы онлайновых стартапов в России?

– По оценкам Morgan Stanley, российский рынок электронной коммерции вырастет к 2015 году на 35%. Это наивысший показатель по всему миру. Мы хотим стать частью этого процесса и сыграть в нем важную роль. В России главные проблемы – огромные расстояния и логистика.

Мы придерживаемся командной культуры, но в то же время предоставляем местным подразделениям широкие права и автономию.

месяцев. Продукт нравится потребителям, наша клиентская база постоянно расширяется. В некоторых странах мы уже лидеры рынка. Еду заказывают везде. И мы этим пользуемся – тем эффективнее, чем качественнее наша услуга. Мы начинаем с малого, а потом масштабируем бизнес на основе фактических показателей и оценок. Сотрудничество с такими партнерами, как KFC или McDonalds, помогает форсировать дальнейшее развитие.

Но это и большие возможности для бизнеса. Высказывается немало креативных идей о том, как преодолеть эти трудности. Мы сотрудничаем с множеством ресторанов, которые уже разработали весьма изощренные способы быстрой доставки заказов клиентам, привлеченным нашим сайтом. Базовый принцип любого стартапа таков: найди какую-нибудь проблему и предложи решение. В России, как и везде, хватает проблем, значит, будут и решения.



– Что бы вы посоветовали западным инвесторам? Какие сегменты российского рынка наиболее привлекательны?

– Каждая инвестиционная возможность уникальна и требует особого изучения. В каждом сегменте есть свои лидеры, и все сектора расширяются. Российский интернет-рынок еще очень молод, и на нем не так сильна конкуренция, как в других отраслях. Поэтому тут и больше всего возможностей для успешного бизнеса. Победят компании, лучше других понимающие местные проблемы и способные перевести их в создание потребительской ценности. А если добьешься успеха на российском рынке, значит, тебе будет сопутствовать успех везде.

– Какие еще у вас есть инвестиционные проекты в Москве?

– Сейчас Rocket Internet работает еще с пятью российскими венчурными проектами: eDarling, Lamoda, mebelrama, Westwing, wimdu. Кроме

того, недавно открылся русский вариант Cuponation.

– О каких объемах инвестиций идет речь?

– Мы собрали более \$ 20 млн от группы инвесторов. Среди них такие фонды, как Investment AB Kinnevik и Phenomen Ventures.

– Не возникало трений с московской командой, недопонимания? Как вы действуете в подобной ситуации?

– Мы поддерживаем культуру дискуссий, обмена знаниями, и у нас прекрасная команда взаимодополняющих друг друга специалистов. Конечно, всегда могут возникнуть разные точки зрения. Мы их рассматриваем, анализируем. Можем попробовать разные варианты, посмотреть, что получается. Но когда сделаны выводы и принято решение, остается только одно – действовать. ■

Если добьешься успеха на российском рынке, значит, тебе будет сопутствовать успех везде.



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com





Бизнес без пробок

*Транспортная революция в Москве
открывает новые возможности
для западных предпринимателей*

ТЕКСТ: АЛЕКСЕЙ ТИХОНОВ | ФОТО: АРТУР ПОПОВ



Новые московские власти взялись за радикальную перестройку транспортного комплекса города. Это приведет к трансформации всей торговой системы российской столицы и создаст рыночные ниши, привлекательные не только для московского, но и для иностранного бизнеса.

Основная цель экономической стратегии команды Собянина – расширение транспортной системы столицы. На решение этой задачи направлена большая часть всего инвестиционного плана городских властей. В текущем году доля расходов на развитие транспортной системы достигла 63%, а к 2015 году этот показатель повысится почти до 70%. Всего на программу в течение трех лет (с 2013 по 2015 гг.) планируется потратить около 1 трлн рублей (до \$30 млрд).

Центральный элемент стратегии – создание фактически новой системы общественного транспорта. Ее провозная способность в часы пик должна увеличиться на 40%. Длина маршрутов в московском метрополитене вырастет на 45%. Подобных темпов транспортного строительства Москва не знала со времен первых пятилеток, когда патриархальный город за несколько лет превратился в индустриальный мегаполис.

Нынешняя перестройка – реакция на сложившуюся за последнее десятилетие тенденцию стихийного экономического развития, которая привела к масштабному росту автомобилизации мегаполиса. Новые городские власти намерены сократить использование личного транспорта в столице на треть. Радикальное сокращение личного транспорта приведет к сокращению и постепенному вытеснению из центра города автосервисов, заправочных станций и автодилеров.

В категорию общественного транспорта будут переводиться московские такси. Рынок такси, как и многое другое, создавался



ПОДОБНЫХ ТЕМПОВ ТРАНСПОРТНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА МОСКВА НЕ ЗНАЛА СО ВРЕМЕН ПЕРВЫХ ПЯТИЛЕТОК.

в российской столице стихийно – с соответствующим результатом. По расчетам мэрии, в 2011 году на нелегальные такси в Москве приходилось около 70% рынка. Для того чтобы максимально сократить долю «нелегалов», были приняты определенные меры. В частности, сейчас рассматривается вопрос о предоставлении легальным такси прав движения по полосам, отведенным для городского транспорта. Международная практика свидетельствует, что эти и другие преференции, во-первых, разрушают нелегальный рынок такси, а, во-вторых, постепенно вытесняют из центра мегаполиса личный транспорт, решая проблему пробок – одну из главных московских проблем, хорошо известную и на Западе.

Фактически речь идет о радикальном изменении преобладающих способов перемещения по городу и его окрестностям. Горожане будут проводить больше времени не за рулем личного автомобиля, а в общественном транспорте и вообще в городском пространстве.

Следствием этой трансформации станет радикальная перестройка всей экономики мегаполиса, всего огромного рынка услуг. Прежде всего это касается структуры столичной торговли. Ей придется адаптироваться к новой реальности, перемещаясь ближе к транспортным потокам. Расширение транспортной системы предполагает строительство в Москве 255 транспортно-пересадочных узлов, каждый из которых будет фактически представлять собой масштабный торговый центр. В сферу торговли также войдут реконструированные



В ГОРОДЕ ОФОРМИТСЯ СОВЕРШЕННО НОВОЕ ТОРГОВОЕ ПРОСТРАНСТВО, ТРЕБУЮЩЕЕ СООТВЕТСТВУЮ- ЩЕГО ЗАПОЛНЕНИЯ.

железнодорожные вокзалы. Таким образом, в городе оформится совершенно новое торговое пространство, требующее соответствующего заполнения. Понятно, что туда придут крупные сетевые игроки, но и для малого бизнеса, в том числе иностранного, место найдется.

Новый импульс получат и общепит, и сфера бытовых услуг. Ожидается бурное развитие системы онлайновых заказов. В московском метро уже стартовал pilotный проект онлайнового магазина. Предполагается, что в ожидании поезда пассажиры смогут делать покупки по рекламным изображениям, размещенным в вестибюлях станций, а затем оформлять их доставку. Первым партнером метрополитена станет компания Media Markt. Работа будет продолжена и на других станциях – с привлечением других западных компаний.

Развитие инфраструктуры коммуникаций в общественном транспорте приведет к росту спроса на информационные ресурсы в Интернете и ослабит позиции эфирных радиостанций, которые раньше обслуживали владельцев автомобилей, оказавшихся в ловушке многочасовых пробок по дороге в офис или из офиса. Это информационное пространство тоже ждет своего заполнения, и тут у западных предпринимателей, более опытных в интернет-бизнесе, есть определенное конкурентное преимущество перед российскими стартапами, которым вполне можно воспользоваться.

Сокращение времени, проводимого москвичами за рулем, вызовет рост спроса на алкогольные напитки, в особенности в ре-



ИМЕННО СЕЙЧАС ЧАСТНЫМ БИЗНЕСОМ ПРИНИМАЮТСЯ ВАЖНЫЕ ИНВЕСТИЦИОН- НЫЕ РЕШЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАН- НЫЕ НА НОВУЮ СТОЛИЧНУЮ СТРУКТУРУ.

сторонах и кафе. Вообще сегмент общепита ожидает существенный прирост: будут открываться новые заведения всех форматов, но с преобладанием малых предприятий – баров, небольших кафе. Западным предпринимателям тоже стоит взять это на вооружение.

Ужесточение режима пользования личным транспортом приведет к росту спроса на жилье в центре города, в особенности на его аренду. Существующая сегодня среди обеспеченных горожан тенденция снимать квартиру в центре в качестве дополнительного жилья усиливается. Таким образом, обозначается новое направление на рынке риелторских услуг.

Одновременно следует ожидать перемещения части деловой активности из центра города и формирования новых центров такой активности на окраинах и в так называемой «новой Москве». В течение нескольких лет стоит ожидать переселения значительной части офисов из исторической части столицы и превращение его в территорию для временного и постоянного жилья. Соответственно, потребуется возведение новых бизнес-центров, и к этим проектам тоже будут привлекаться западные компании.

Все достоинства и недостатки новой структуры Москвы проявятся не сразу. Но именно сейчас частным бизнесом принимаются важные инвестиционные решения, ориентированные на новую столичную структуру. И западный бизнес не должен оставаться в стороне от этого процесса. ■





Учет и контроль

**О том, что нужно знать иностранному
предпринимателю, открывающему
бизнес в России, о местных особенностях
бухгалтерского учета и отчетности,
рассказывает *Игорь Буян*,
партнер компании E&Y**

ТЕКСТ: ИГОРЬ БУЯН



Политика министерства финансов Российской Федерации, направленная на приведение норм бухгалтерского учета в соответствие с международными стандартами финансовой отчетности, ставит новые задачи перед компаниями, в том числе западными. Партнер Е&У Игорь Буян, работавший со многими западными клиентами, анализирует сложившуюся переходную ситуацию и делится своими рекомендациями с теми западными предпринимателями, которые уже вышли на российский рынок или намерены это сделать в ближайшем будущем.

В 1990 годы в Россию пришли многие западные компании. По-разному сложилась их судьба. Некоторые закрыли офисы из-за кризисов 1998 и 2008 годов. Другие так и остались на уровне представительств. Но есть и такие, кому удалось построить успешный бизнес в России. Что же повлияло на конечный результат?

Конечно, большую роль сыграли экономические факторы, но не в последнюю очередь повлияла и

правильная организация бизнеса, учитывающая российские реалии и специфику. В том числе организация бухгалтерского и налогового учета. Если учет не будет отвечать всем требованиям российского законодательства, то новый бизнес очень быстро лишится возможности продолжать свою деятельность. Штрафные санкции, применяемые государственными надзорными органами, весьма существенны.

НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ ЯВЛЯЕТСЯ БЕЗУСЛОВНЫМ ПРИОРИТЕТОМ, ТАК КАК ИМЕННО С НИМ АССОЦИИРУЮТСЯ РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМИ ПЛАТЕЖАМИ ПО ШТРАФАМ.



Что необходимо знать в первую очередь для правильного построения бухгалтерского и налогового учета в российских условиях? Прежде всего следует обратить внимание на бесчисленные требования и предписания, которым нужно следовать как бухгалтерии, так и всем прочим департаментам нового бизнеса. Иначе при проверках со стороны государственных надзорных органов у собственников бизнеса возникнут серьезные неприятности. В большей части российских компаний налоговый учет является безусловным приоритетом, так как именно с ним у руководителей компаний ассоциируются риски, связанные с дополнительными платежами по штрафам. И бухгалтерский учет здесь играет роль скорее вспомогательную.



Исходя из выше-сказанного, для правильного построения учета (особенно налогового) необходимо найти профессионального бухгалтера со стажем не менее 15–20 лет, который должен прекрасно разбираться во всех премудростях налоговых требований. Теперь, правда, есть возможность привлекать аудиторские компании для аутсорсинга налогового и бухгалтерского учета. С моей точки зрения, такое решение целесообразно, если мы говорим о представительствах, а не о реальном бизнесе с производством и реализацией. Если количество операций, которые необходимо отражать в учете, существенно, стоимость аутсорсинга окажется гораздо выше заработной платы профессионального бухгалте-

**МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ПЛАНОМЕРНО МЕНЯЛО СТАНДАРТЫ
РОССИЙСКОГО БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, ПРИБЛИЖАЯ
ИХ К МЕЖДУНАРОДНЫМ.**



ра. К тому же при аутсорсинге возникает серьезный риск того, что ошибки в учете, сделанные сторонней организацией и приведшие к ощутимым налоговым последствиям, не будут компенсированы собственникам бизнеса.

С другой стороны, необходимо понимать, что те бухгалтерские кадры, которые были сформированы 15–20 лет назад, в состоянии справиться с налоговыми проверками и учетом, но они обычно недостаточно компетентны в бухгалтерском учете. В последние годы министерство финансов Российской Федерации планомерно меняло стандарты российского бухгалтерского учета, приближая их к международным стандартам финансовой отчетности (МСФО). Более того, для публичных компаний уже сейчас действуют требования по составлению бухгалтерской отчетности по МСФО в дополнение к российской. Следуя разработанной ранее стратегии, министерство финансов в ближайшей перспективе

может заставить перейти на МСФО все компании в Российской Федерации.

От бухгалтеров теперь требуется не просто знание плана счетов и умение отразить хозяйственную операцию в учете. От них требуются профессиональные суждения и оценки по плохим долгам, начислениям, обесценению активов и так далее. Практика показывает, что не все старые кадры сумели перестроиться и, соответственно, компаниям пришлось искать квалифицированные ресурсы на стороне. Неоценимую услугу здесь оказали международные аудиторские компании, которые за короткий срок смогли обучить тонкостям МСФО огромное количество сотрудников, что послужило впоследствии фундаментом для организации бухгалтерского учета как российского (в меньшей степени), так и по МСФО (в большей степени) крупных компаний Российской Федерации. И все же нехватку кадров, квалифицированных в соответствии с МСФО,

**НЕХВАТКУ КАДРОВ, КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ
В СООТВЕТСТВИИ С МСФО, ОТМЕЧАЮТ ВСЕ
РАБОТОДАТЕЛИ И ОСОБЕННО – В РОССИЙСКИХ
РЕГИОНАХ.**



отмечают все работодатели и особенно те, чей бизнес находится за пределами Москвы и Санкт-Петербурга.

Как же поступать западным предпринимателям, желающим открыть бизнес в России и обезопасить себя от рисков, связанных с возможными ошибками в бухгалтерском учете и налоговой отчетности? Я бы рекомендовал взять в штат, во-первых, квалифицированного специалиста по налогам со стажем не меньше чем 15– 20 лет,

поручив ему налоговый учет. А во-вторых, взять в штат бухгалтера с опытом работы 5–10 лет, желательно в аудиторской компании и доверить ему ведение бухгалтерского учета.

При принятии решения о том, кого поставить во главе департамента учета, собственнику бизнеса следует определиться, что для него приоритетнее: снижение рисков налоговых штрафов или полное соответствие бухгалтерского учета требованиям МСФО. ■



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com





...о компании Belfort



Кто в доме хозяин

*Конфликтов между арендатором
и арендодателем московских офисных
помещений можно избежать благодаря
тщательной юридической проработке
договора аренды*



Стоимость аренды коммерческой недвижимости в Москве и столичном регионе высока, поэтому данному вопросу следует уделять особое внимание при организации бизнеса, особенно если речь идет о западных предпринимателях. О возможных подводных камнях в отношениях с арендодателем и о том, как их избежать, рассказывает управляющий партнер компании Belfort **Лилия Егорова.**

belfort-consult.ru



СИТУАЦИЯ



Западная компания, дистрибутор строительных материалов, заключила договор аренды складского помещения на территории Московской области сроком на 11 месяцев.

В договоре было предусмотрено право арендатора сдавать помещение в субаренду.

Этим правом воспользовались. А через полгода арендодатель потребовал расторгнуть договор и освободить помещение, так как арендатор не согласовал субаренду с арендодателем.

Арендодатель подал в суд.

Компания обратилась за помощью к юристам.

РЕШЕНИЕ

говоров субаренды, а также включением соответствующих статей в текст самого договора между арендодателем и арендатором.

В данном случае договор аренды содержал следующую формулировку: «Арендатор имеет право сдавать арендаемый объект в аренду». Из этого не следует, что арендатору необходимо при заключении каждого договора субаренды получать согласие от арендодателя или уведомлять его. Следовательно, можно признать, что согласие на субаренду закреплено в договоре между арендодателем и арендатором. Эту позицию заняли в судебном разбирательстве.

Юристам удалось доказать, что арендатор не нарушил положений договора аренды и оснований для одностороннего прекращения договора не было.

Значит, не было и оснований для досрочного освобождения арендатором складского помещения.



СИТУАЦИЯ

2

Иностранная компания, дистрибутор мебели, заключила краткосрочный договор аренды офисного пространства в Москве. В договоре был указан полный адрес здания, этаж, на котором располагались офисы, но не было номеров помещений. Поэтажный план к договору не прилагался. Через два месяца арендодатель потребовал освободить помещение, так как, по его мнению, имущество, которое передавалось по договору, не было достаточно образом согласовано, и, следовательно, договор в соответствии с пунктом 3 статьи 607 ГК РФ недействителен. После отказа арендатора освободить помещение арендодатель подал иск в суд. Арендатор обратился к юристам для защиты своих интересов.

РЕШЕНИЕ

«Гражданский Кодекс Российской Федерации о договоре аренды». В пункте 15 говорится, что договор, в котором не индивидуализировано передаваемое в аренду имущество (то есть не согласовано условие об объекте и предмете договора), не может быть признан незаключенным, если он фактически исполнялся сторонами. В данном случае на фактическое исполнение договора аренды сторонами указывали следующие обстоятельства: отсутствие взаимных претензий при передаче объекта и составлении акта приемки-передачи объекта, оплата арендатором арендной платы за два месяца, а также внесение на счет арендодателя страхового депозита за помещение в размере, установленном договором аренды. В суде удалось доказать, что краткосрочный договор аренды фактически исполнялся, поэтому арендодателю было отказано в иске.

Тем не менее действительно в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации в случае, если в договоре не согласовано существенное условие, договор считается незаключенным, то есть не порождающим каких-либо прав и обязанностей для сторон. И арендодатель вправе требовать возврата имущества по нормам о неосновательном обогащении (статья 1102 ГК РФ). Подобных судебных споров можно избежать, подробно индивиду-



СИТУАЦИЯ

3

Представительство крупной западной компании заключило долгосрочный договор аренды нежилого помещения на территории Москвы. Планировалось, что помещение будет использоваться под офис. Договором было предусмотрено, что обязанность по проведению капитального ремонта возлагается на арендатора. Состояние объекта недвижимости в договоре не определялось. Недвижимое имущество было передано в непригодном состоянии, поэтому арендатору перед началом своей деятельности пришлось произвести капитальный ремонт помещения. После этого арендатор обратился к арендодателю за возмещением затрат, но получил отказ. Арендатор обратился в судебные органы.

РЕШЕНИЕ

изводить за свои счет капитальный ремонт переданного в аренду имущества, если иное не предусмотрено законом, иными правовыми актами или договором аренды. Нарушение арендодателем обязанности по производству капитального ремонта дает арендатору право произвести капитальный ремонт, предусмотренный договором или вызванный неотложной необходимостью, и взыскать с арендодателя стоимость ремонта или зачесть ее в счет арендной платы.

Пункт 1 ст. 611 ГК РФ предусматривает обязанность арендодателя предоставить арендатору имущество в состоянии, соответствующем условиям договора аренды и назначению имущества даже в случае, если состояние имущества не определено в договоре аренды. Поскольку помещение было передано арендатору в непригодном для использования состоянии, возложение договором аренды обязанности по капитальному ремонту помещения на арендатора не влечет прекращение права арендатора требовать возмещения затрат на капитальный ремонт. Право возместить подобные затраты или засчитать их в счет арендной платы является самостоятельным правом и предоставлено арендатору законом. Оно может быть ограничено в договоре аренды, но в данном случае подобные положения закреплены не были. Юристам удалось добиться возмещения затрат, произведенных на капитальный ремонт арендованного помещения. Однако судебных тяжб можно было избежать, если бы стороны более ответственно подошли к проработке положений договора аренды.



СИТУАЦИЯ

4

Крупная международная компания с представительством в России заключила договор аренды квартиры для своего топ-менеджера. Договором предусматривалась возможность его досрочного расторжения по инициативе арендатора при уведомлении за 90 дней. В случае пропуска срока уведомления арендатором, арендодатель, в соответствии с условиями договора аренды, был вправе удержать обеспечительный платеж. Договор аренды был расторгнут по иному основанию – по соглашению сторон, которое не предусматривало каких-либо санкций как со стороны арендодателя, так и со стороны арендатора. Тем не менее арендодатель не вернул обеспечительный платеж, ссылаясь на то, что договор был расторгнут не по соглашению сторон, а по инициативе арендатора.

РЕШЕНИЕ

Пункт 1 статьи 450 ГК РФ предусматривает возможность расторжения договора по соглашению сторон. В данном случае арендодатель настаивал на том, что он не давал согласия на расторжение договора, поэтому договор был расторгнут по инициативе арендатора. В то же время из имеющейся у арендатора электронной переписки с арендодателем прослеживалось желание арендодателя заключить новый договор аренды с другим арендатором. Кроме того, имелось письменное подтверждение того, что арендодатель уже давно искал нового арендатора. Поэтому фактически обе стороны были заинтересованы в досрочном расторжении договора.

Юристы подготовили претензию в адрес арендодателя с требованием возвращения обеспечительного платежа. Обеспечительный платеж был возвращен в досудебном порядке.

Для того чтобы избегать подобных ситуаций и не попадаться на уловки недобросовестных арендодателей, следует больше внимания уделять проработке положений договора аренды, касающихся его расторжения и изменения. И переговоры о досрочном расторжении договора надо вести только в письменном виде (по e-mail), сохраняя всю переписку.



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com





Деловая осень

*Московские выставочные площадки
встречают новый сезон
особенно интенсивной программой*

ТЕКСТ: ИГОРЬ ИВАНОВ





PIR EXPO
pirexpo.com



1.10 – 4.10

Место проведения: «Крокус-Экспо», павильон № 3
Профиль: индустрия гостеприимства, ресторанное дело (HoReCa)

Ежегодная международная выставка индустрии гостеприимства PIR Expo проводится уже в 16-й раз. В программе принимают участие представители Франции, Италии, Японии, США, Великобритании, Германии, Китая, Дании, Нидерландов и еще более десятка стран.

В рамках PIR Expo проходит более 500 мероприятий разного формата – мастер-классы, дискуссии, презентации, конкурсы. Завязываются полезные деловые контакты, своим опытом делятся ведущие специалисты индустрии – успешные рестораторы и отельеры, признанные шеф-повара, бартерндеры и бариста, руководители компаний сектора HoReCa, независимые эксперты. Ежегодно только в бесплатной программе принимают участие более 3500 человек.

РАЗДЕЛЫ
ВЫСТАВКИ





АГРОПРОДМАШ-2013
agropromash-expo.ru



7.10 – 11.10

Место проведения:
центральный выставочный комплекс «Экспоцентр»
Профиль: оборудование для пищевой и перерабатывающей промышленности

18-я международная выставка «Агропромаш-2013» – одно из центральных и самых масштабных событий года для пищевой и перерабатывающей отрасли. В экспозиции свою продукцию представляют свыше шестисот компаний, представляющих около сорока стран мира и все регионы России.

В деловой программе – международная конференция «Развитие пищевой и перерабатывающей промышленности России», отраслевой форум «Кондитерский и хлебопекарный рынок в условиях перемен», 8-й Международный технологический форум «Инновационные технологии и оборудование в молочной промышленности», 3-й Международный мясной конгресс и другие мероприятия.

**РАЗДЕЛЫ
ВЫСТАВКИ**



МИТЕХ-2013



www.mitexpo.ru

5.11 – 8.11

**Место проведения:
центральный выставочный
комплекс «Экспоцентр»**

**Профиль:
инструментальная отрасль**

В Московской международной выставке инструментов, оборудования и технологий примут участие около 500 компаний из двух десятков стран мира. МИТЕХ – крупнейшая в России выставка инструментальной отрасли, неизменно вызывающая большой интерес у западных компаний.

В деловой программе – конференция по обзору последних инструментальных новинок и технологий, направленных на увеличение эффективности использования инструмента, его новые возможности, снижение энергозатрат и травматизма. На демонстрационно-семинарской площадке ведущие мировые разработчики и производители инструмента и оборудования продемонстрируют профессиональным потребителям свои достижения и новинки.

**РАЗДЕЛЫ
ВЫСТАВКИ**





НАТЕХРО-2013
www.natexpo.ru



19.11 – 21.11

**Место проведения: «Крокус-Экспо», павильон № 2
Профиль: телевидение, радио, Интернет**

В этом году Международной выставке профессионального оборудования и технологий для теле-, радио-, интернет-вещания и кинопроизводства NATEXPO исполняется 10 лет. Проект, созданный Национальной ассоциацией телерадиовещателей (NAT) при поддержке Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям в партнерстве с Национальной ассоциацией вещателей США (NAB USA), с успехом решает задачу интеграции электронных средств массовой информации и связи.

В отличие от узкоспециализированных выставок профессионального оборудования, NATEXPO объединяет не только производителей технических средств и новых технологий, но и программного продукта, а также смежных отраслей – спутникового и кабельного телевидения, широкополосных средств мультимедиа, цифрового кинематографа и т. д. ■

**РАЗДЕЛЫ
ВЫСТАВКИ**



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com



ДЕЛОВАЯ МОСКВА



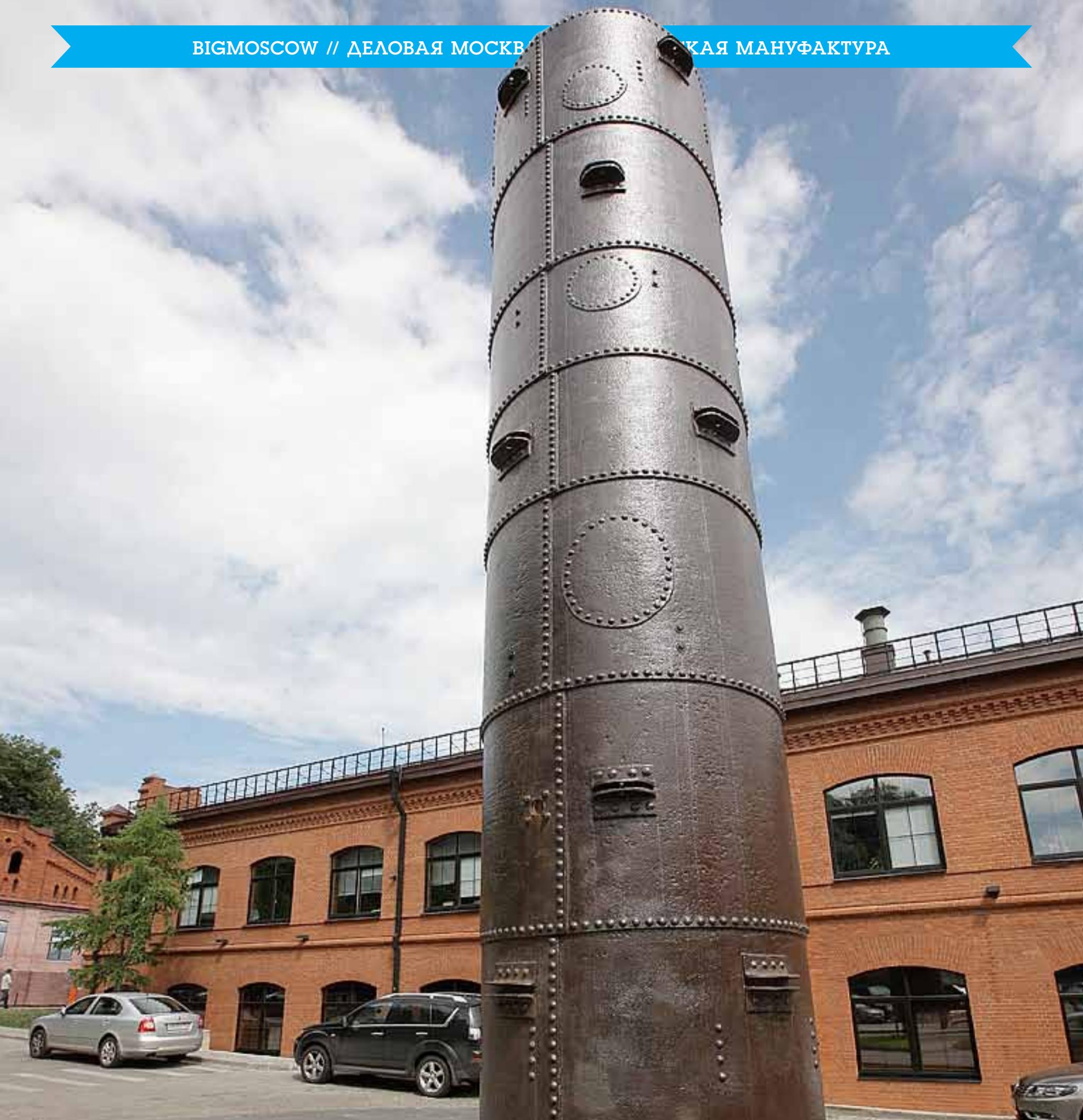
Маяк столичного бизнеса

Бизнес-центр «Даниловская мануфактура»

ФОТО: ЕВГЕНИЙ ДУДИН

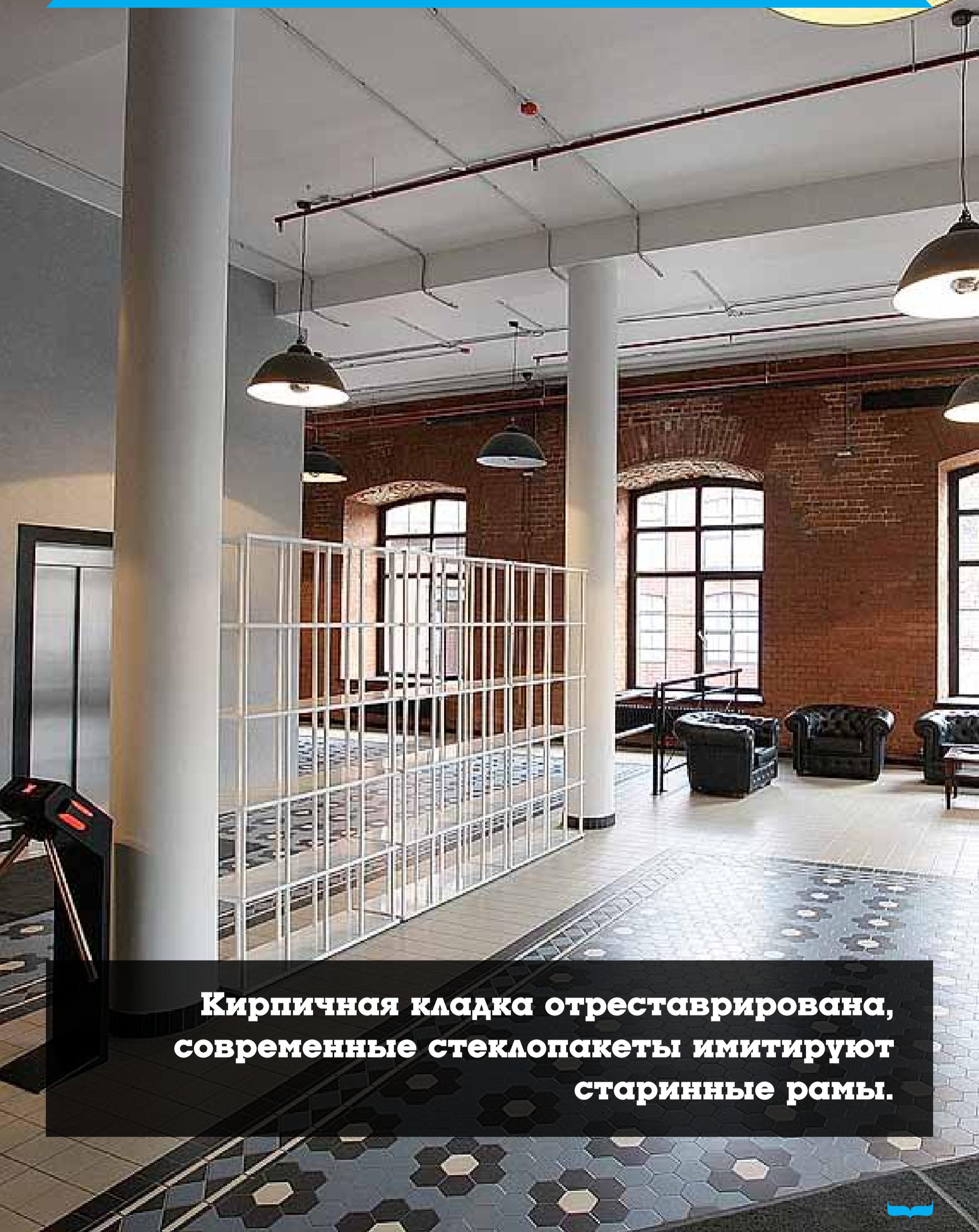


**Бизнес-центр «Даниловская мануфактура» –
это современный лофт-квартал
в архитектурном ансамбле XIX века.**



**Комплекс текстильной фабрики
времен промышленной революции был
реконструирован и переоборудован в 2009 г.**





**Кирпичная кладка отреставрирована,
современные стеклопакеты имитируют
старинные рамы.**



**Помимо стильных лофт-апартаментов и офисов
в комплексе предусмотрены шоу-румы,
студии, концертные площадки, рестораны.
Здесь можно жить и работать, проводить
и деловые встречи, и веселые вечеринки.**



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com



ЖИЗНЬ В МОСКВЕ

С ПОЛНЫМ КОМФОРТОМ

Ирландец Гаррет Джонстон чувствует себя в Москве как дома, потому что понимает не только русский язык, но и русскую душу

ТЕКСТ: СВЕТЛАНА САМОДЕЛОВА | ФОТО: ЕВГЕНИЙ ДУДИН



Он владеет 11 языками, и про него говорят, что он один стоит целой консалтинговой группы. За его плечами – 25-летний опыт в маркетинге. Он работал и в высокотехнологичных отраслях, и в ритейле, в 13 странах на пяти континентах. В деловых кругах он известен как человек с новаторским мышлением, способный по-особому смотреть на мир и разрушать стереотипы. Что делать в Москве иностранцу-интеллектуалу – об этом вице-президент Team Drive **Гарретт Джонстон рассказал журналу BIGMOSCOW.**

«РУССКИЙ ЯЗЫК ИЗУЧАЛ В КИЕВСКИХ СТОЛОВЫХ И ПИВНЫХ»

Перед тем как попасть в Москву, Гаррет постигал тайны славянской души в Киеве.

– Я работал консультантом правления норвежской группы Telenor по вопросам корпоративной маркетинговой стратегии. Норвегия – богатая страна, у инвесторов тогда было

больше капитала, чем они могли вложить у себя на родине. Поэтому после распада СССР компания Telenor рискнула и выкупила большую долю в крупнейшем сотовом операторе Украины – компании «Киевстар». Чтобы вложить в 90-х годах миллиард долларов в такую страну, как Украина, когда было не понятно, останется Кучма у власти или нет, требовалась смелость. В тот момент «Киевстар» начала терять долю рынка, и меня попросили помочь справиться с этой проблемой.

– **На Украине многие говорят по-русски. Сложно было освоить язык?**

– Мне всегда легко давались языки. Эта способность мне, наверно, передалась по наследству. Мои дед и отец знали много языков. Я вы-



www.team-drive.ru



В Москве, как и в Ирландии, обычно платит за обед кто-то один.

В Москве люди с широкой душой.

рос в доме, где на столе лежали русские и китайские газеты, немецкие и арабские книги.

Когда я приехал на Украину, русский язык знал плохо. Пошел на специальные курсы, освоил азы. Язык изучал, так сказать, «с погружением», специально ездил в рабочие пригороды Киева, садился в недорогих столовых и пивных и часами наблюдал, с какой мимикой и жестами люди произносят те или иные слова. Как бы к этому не относились элиты, а культура идет снизу. Я слушал и впитывал, как и с какой интонацией посетители общаются между собой. В этих забегаловках я освоил так называемый «язык тела», узнал многие интересные фразеологизмы.

– Как вы оказались в Москве?

– Вокруг «Киевстар» возник спор между норвежской компанией Telenor и российской Altimo («Альфа-Телеком»). Работать стало

некомфортно. А меня как раз пригласили в российскую телекоммуникационную компанию «МТС». Мы отдельно оговорили, что я не буду пересекаться с Украиной и мне не придется действовать против «Киевстар». Это и решило дело – я принял предложение и в начале 2006 года я прибыл в Москву.

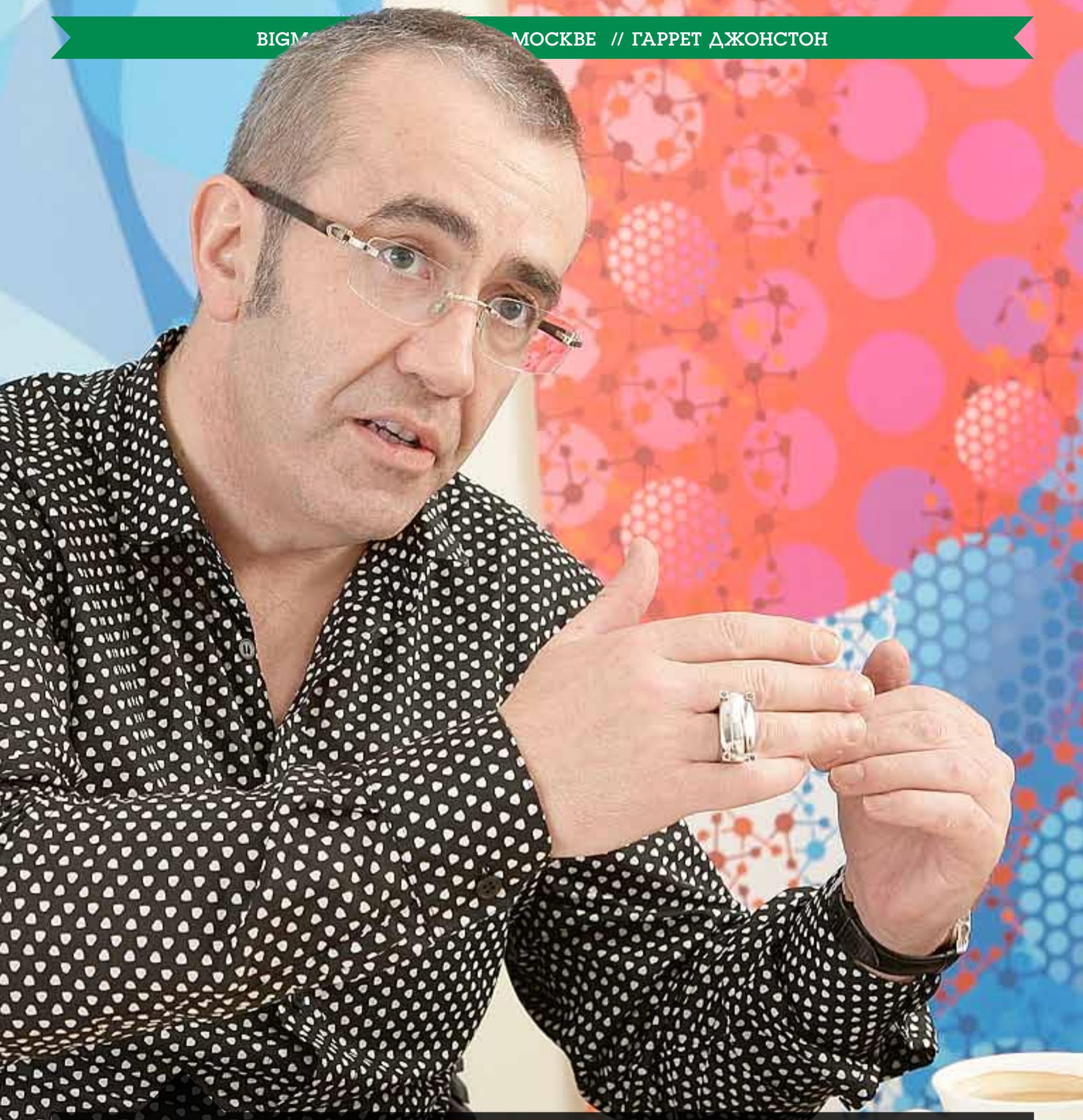
– Какие были первые впечатления после Киева?

– Была заметна определенная разница в менталитете, например, в отношении к деньгам. Если вы обедаете в компании с киевлянами в кафе, то, как правило, каждый расплачивается сам за себя, высчитывая свою сумму из счета.

А в Москве, как и в Ирландии, обычно платит кто-то один, а потом все сбрасываются и отдают деньги, никто до копей-

о ГАРРЕТЕ
ДЖОНСТОНЕ





Русские очень креативны, они лучше многих в мире умеют придумывать идеи, концепции, но вот с внедрением ситуация обстоит явно хуже.



ки не считает свою долю. В Москве люди с широкой душой.

Другой пример. Помнится, в Киеве я проводил эксперимент: в респектабельном ресторане сидел, разговаривал с девушками, и первый их вопрос чаще всего был: «А чем вы занимаетесь?». Я отвечал, что сейчас без работы. Через минуту одна из собеседниц уходила в туалет «нос пропудрить», следом куда-то исчезала и вторая. Московские барышни продолжали общаться как ни в чем не бывало, жалели, даже вызывались помочь.

– Иностранные часто отмечают неулыбчивость, хмурость москвичей. Вы обратили на это внимание?

– Да. Первое время мне было непонятно, почему люди такие сосредоточенные. Но потом понял: просто нет «дежурных» улыбок. Все улыбки – честные. Если уж тебе улыбаются, то это искренне, от души.

Русские очень креативны, они лучше многих в мире умеют придумывать идеи, концепции, но вот с внедрением ситуация обстоит явно хуже.

Если посмотреть на мировую экономику, то она делится на две части: одни страны генерируют новаторские идеи, другие – в частности, Китай – воплощают в жизнь. Китайцы, например, специализируются на воплощении концепций, придуманных в других странах. Но сегодня существенная доля прибыли от новых продуктов все больше смещается от исполнителей к изобретателям, к создателям интеллектуальной стоимости. Возьмем, например, iPhone, который лежит сейчас у нас на столе. 92% прибыли, заложенной в этом продукте, остается в Калифорнии, где придумали, как наилучшим способом связать людей друг с другом и с искусственным интеллектом. А в странах, где этот iPhone собирают и где выстроены сети продаж, остается всего 8% прибыли.

В московской бизнес-среде, как правило, строят только краткосрочные планы. Наверное, думают, что завтра все может сильно поменяться.



Кстати, ориентация экономики Китая на копирование чужих идей, на мой взгляд, все более рискована. Вы ведь уже слышали о бытовых трехмерных принтерах, печатающих не документы, а объемные предметы? Следующим шагом может стать создание на базе данной технологии индустриальной альтернативы дорогоущим промышленным машинам. Представьте себе, что такая технология будет в широком доступе уже лет через десять. Кому тогда понадобится Китай с его дешевой рабочей силой? Ведь многие вещи можно будет просто «печатать» – хоть в Англии, хоть в России. И Россия при таком развитии событий может оказаться в очень выгодном положении, потому что во всем мире будет востребован русский креативный потенциал. Научная креативность, находчивость, – это, пожалуй, самое лучшее, что может быть. Это самый прибыльный сегмент экономики будущего.

«ВЛАСТЬ – ЭТО ЛЮДИ»
– Многие иностранцы опасаются бюрократии и коррупции в России. Вы сталкивались

с препонами, которые чинили российские чиновники?

– Любой серьезный человек в любой стране должен уметь договариваться с властями, вооружаться ее поддержкой, как на локальном, так и на федеральном уровне. Либо нанять компетентных людей, которые бы смогли донести до властей вашу концепцию и получить одобрение вашего проекта.

Но в целом что такое власть? Власть – это люди. С ними и нужно взаимодействовать и договариваться. Например, если я хочу открыть маленький магазин на Каланчевской улице, то первым делом нужно выяснить у местных жителей, как и в каком виде это лучше осуществить, что им нужнее и что приятнее видеть. Если они примут участие в разработке концепции и дизайна этого магазина, то они и станут самыми лояльными потребителями. Важно помнить, что основная власть исходит от людей, а не от правительства.

– Были ли проблемы с российскими партнерами?

Российский капитал, бренды, идеи, люди могут и должны менять весь мир к лучшему.





– Мне повезло, у меня только положительный опыт. Ненадежных людей на моем пути не встретилось. Но хотелось бы отметить, что в московской бизнес-среде, как правило, строят только краткосрочные планы. Наверное, думают, что завтра все

может сильно поменяться. С людьми легко говорить о планах на будущий год, но сложно – о планах на следующее десятилетие. Им трудно объяснить, что нужно вкладывать деньги на длительный срок, что это более выгодно.

– Какой он, российский потребитель, чем отличается от западного?

– Основное отличие в том, что российского потребителя никто не спрашивает, какой бы он хотел видеть товар или услугу. Его потенциал – как источника нужной информации и как основного элемента креативной цепочки – задействован крайне слабо. У потребителя низкие ожидания, специфика российского бизнеса приучила его мыслить ценами и искать, где дешевле. Качество – дело второе. Но в целом никакой особой культурной пропасти между российскими и западными потребителями не существует.

– Каковы, на ваш взгляд, особенности российского рынка?

– Многие прогнозы показывают, что к 2020 году в Европе именно Россия может стать страной с самой крупной экономикой. Сегодня по некоторым оценкам 50–60% ее рыночного пространства сейчас свободны. То есть на столе лежит огромный приз. И шанс забрать эти 60% получит тот, кто вовремя и правильно сориентируется на потребности и желания клиентов.

– С какими трудностями вам пришлось столкнуться в России?

– Особых трудностей не было. Скажу, что показалось странным. Это система административных приказов, заявлений – на всех уровнях и в любых российских организациях. Чаще всего тут по любому поводу необходимо писать служебные записки, что отнимает много времени. Зачем они нужны? Для меня это загадка.

– Многие иностранцы отмечают, что социалистическое прошлое убило в русских всякую инициативу. Это так?

– В каком-то смысле так. Русские сотрудники часто хотят услышать буквально «от» и «до», что конкретно (а в идеале – и как именно) они должны сделать. Даже не вникая зачем. Но если я каждый раз буду все разжевывать, то зачем они тогда мне нужны?

Я хотел бы дать совет бизнесменам, работающим в Москве. Сделайте так, чтобы ваши сотрудники «расправили крылья», приучите их к инициативе, и тогда вы удивитесь их креативному потенциалу и результативности их труда.

– Чем занимается компания Team Drive? Кто и когда ее создал?

– Компания основана в 2011 году командой профессиональных менеджеров, имеющих опыт эфек-



тивного управления крупными проектами и фирмами. Один из основателей – Леонид Меламед, ранее возглавлявший АФК «Система», а до этого – МТС, где мы с ним успешно сотрудничали. Он и пригласил меня в команду. Леонид всегда приветствовал разнообразие подходов и незамыленный взгляд, а в его новом бизнесе это особенно востребовано.

Основная идея бизнеса – создание или существенное увеличение

«ДОСТАТОЧНО ПОЖИТЬ ХОТЯ БЫ МЕСЯЦ В МОСКВЕ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, ЧТО ОПАСАТЬСЯ ТУТ НЕЧЕГО».

– У вас собственная квартира в России?

– Да, в Москве. Причем я купил ее уже давно. В 1993 году, у знакомого, который эмигрировал из России. Купил, даже не очень понимая зачем. Квартира долго не использовалась, не было такой необходимости. Но потом очень пригодилась.

На данный момент возможностей в Москве для реализации идей и проектов гораздо больше, чем в любой другой европейской столице.

стоимости активов клиентов за счет эффективного менеджмента, менеджмента «А-класса». Многие российские компании, идеи, концепции и бренды непростительно недооценены, причем не только с точки зрения их потенциала на российском рынке, но и в мире. Наша задача заключается в определении этого потенциала и его реализации. Российский капитал, бренды, идеи, люди могут и должны менять весь мир к лучшему.

– Так ли необходимо, работая в России, знать русский язык, или здесь уже достаточно англоговорящих бизнесменов?

– Мы имеем две крайности: люди либо очень плохо знают или вообще не знают английского языка, либо владеют им превосходно. И последних все больше. Но я считаю, что иностранный специалист должен говорить на языке своих клиентов в любой стране. Например, недавно



у меня было выступление в Голландии. На трибуну выходили канадцы, говорили на английском. Я выступил на голландском, и это произвело на присутствующих сильное впечатление. Тебя воспринимают серьезнее и больше доверяют, раз ты настолько заинтересовался страной, что даже изучаешь ее язык. Кроме того, знание языка очень помогает вникнуть в специфику, разобраться в нюансах, понять партнеров и клиентов.

– Что бы вы сказали иностранцам, сомневающимся, стоит ли ехать на работу в Москву?

– Я бы спросил о причинах сомнений. Многих волнует русская мафия. Это полная чушь. Я бы посоветовал не тратить время на сомнения, а сконцентрироваться на анализе. На данный момент возможностей в Москве для реализации идей и проектов гораздо больше, чем в любой другой европейской столице.



– Многие опасаются разгула преступности. Вы не боитесь передвигаться по Москве и пригородам пешком?

– Это один из стереотипов, что иностранцы боятся преступности в России. Достаточно пожить хотя бы месяц в Москве, чтобы понять, что опасаться нечего. А хулиганов хватает везде.

– Чувствуется, что вам очень комфортно жить и работать в Москве. Гарретт, скажите, есть ли в русских черты, схожие с ирландскими?

– Есть. Например, представьте себе домашнюю субботнюю вечеринку, скажем, в Лондоне, Дублине и Москве. Девять вечера, все едят, разговаривают, выпивают, везде весело, но в два часа ночи англичанин деликатно намекнет гостям, что им пора домой. А ирланец, как и русский, может оставить гостей до вторника.

– Как вы проводите свободное время?

– Я люблю прийти в красивейший сад «Эрмитаж» лежь на газон и читать, читать, читать.

– И что читаете?

– Газеты, книги. Financial Times, Irish Times, Guardian на английском, Neue Zürcher Zeitung и Frankfurter Allgemeine Zeitung на немецком, Le Monde и Le Canard Enchaîné на французском. Сейчас читаю книгу Джека Хоукинса о попытках создания искусственного интеллекта.

– В Москве у вас любимое место – сад «Эрмитаж». А в Ирландии?

– Пляж в Гленбее, в графстве Керри. Шесть километров золотого, мягчайшего песка, Атлантический океан и только я, собака и чайки. Это такое место, где можно ни о чем не думать.

– У вас есть рецепт борьбы с московскими пробками?

– Московскому правительству стоило бы изучить и попробовать адаптировать европейскую систему «комплексного транспорта», включая дорожную инфраструктуру, знаки, правила движения, стандарты вождения, систему организации общественного транспорта. Впрочем, у них наверняка есть свой рецепт. ■



BIGMOSCOW

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

Издаётся
**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 Артём 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

magazine@bigrussia.org

Ссылка в App Store
на английскую и немецкую версии

