

BIGMOSCOW

июль – сентябрь 2014 | DIGITAL MAGAZINE

РУССКАЯ ВЕРСИЯ

Западному
бизнесу
нужна
Россия

Реальное
партнерство



Немец Шнайдер

Почему Россию
невозможно
изолировать

Француз Шавро

Как найти
в Москве
свою нишу

Англичанин Ваддуп

Что предложить
в Москве среднему
классу

Содержание

BIGMOSCOW

июль – сентябрь

2014

ПЕРСОНА



Надежда на лучшее

Генеральный директор Группы компаний RUSSIA CONSULTING Ульф Шнайдер уверен, что Россия давно стала частью мировой экономики и никакие санкции ее оттуда не вырвут.

5

Хотите открыть бизнес в Москве?

5 советов от Ульфа Шнайдера.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ



Клеящий материал

Основатель компании Ascott Deco Rus француз Николя Шавро создал в Москве свой бренд обойного клея и наладил его сбыт по всей России.



Хорошая организация

Англичанин Ким Ваддуп занялся в Москве организацией коммерческих выставок и создал многопрофильный холдинг aiGroup.



Бизнес из зерна

Американец Джерри Рудитсер приехал в Москву, переквалифицировался из программиста в бариста и стал хозяином сети популярных кофеен Coffee Bean.

НА РАБОТУ В МОСКВУ



Первопроходец

Генеральный директор компании «ВИЛО РУС» немец Енс Даллендорфер предпочитает работать в России, а не в Германии, потому что здесь перед ним открываются широкие горизонты.

ТОРГОВАТЬ С МОСКОВОЙ



BIGMOSCOW



2 3 4

1

8 7 5

Как читать журнал



1 Главное меню

Прикоснитесь к экрану для его появления.

2 Архив номеров

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

3 Назад

Эта стрелка вернет вас к предыдущему материалу.

4 Содержание

Полный список материалов выпуска.

5 Подробное содержание

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

6 Панель быстрой навигации

Быстрый переход по страницам издания.

7 Social Sharing

Делитесь интересными материалами с друзьями!

8 Закладки

Добавляйте понравившиеся материалы в закладки.



Просматривайте материал касанием по вертикали



Передвигайтесь между статьями касанием по горизонтали



Читайте журнал в удобном для вас положении



Продолжение статьи



Следующая статья



Отправить письмо



Видео

6

**Немец Ульф
Шнайдер надеется,
что нынешний
политический
кризис между
Западом и Россией
будет преодолен
и впредь ничто
не омрачит
международное
деловое
сотрудничество**

**Надежда
на лучше**

ТЕКСТ: ВЛАДИМИР МОХОВ | ФОТО: ЕВГЕНИЙ ДУДИН



Генеральный директор Группы компаний RUSSIA CONSULTING Ульф Шнайдер обладает хорошим чувством юмора и способностью критически оценить особенности не только российских, но и немецких бизнесменов. Поэтому он уверен, что некоторая разница в менталитете и культуре ведения бизнеса никак не может препятствовать развитию деловых отношений между Западом и Россией.

— Господин Шнайдер, группа компаний RUSSIA CONSULTING представлена в разных странах и городах. Как на их фоне смотрится Москва?

— Не буду скрывать, что в период экономического кризиса бизнесмены Германии видят в Москве очень привлекательный и крупный рынок. Москва — гигантский мегаполис, таких в Германии просто нет. У нас около десяти важных экономических и финансовых центров (Берлин, Гамбург, Франкфурт и т. д.), но нет такого доминирующего супергорода, как Москва, население которого вместе с Подмосковьем достигает 17-18 млн человек. И свой бизнес в России 90%

немецких инвесторов открывают именно в Москве. Исключение составляют те, чей бизнес связан непосредственно с производством. Им есть смысл сразу идти в регионы, где все дешевле и больше свободной рабочей силы. Самая известная инвестиция в этом смысле — приход концерна Volkswagen в Калугу.

— Все же давайте вернемся к тем 90%, которые делают свой выбор в пользу Москвы. Что их привлекает здесь, помимо масштабов?

— В Германии все практически есть. И предложить там что-то новое очень сложно. Москву чем-то удивить тоже непросто, но здесь больше возможностей, потому что россий-



ОБ УЛЬФЕ
ШНАЙДЕРЕ



ская столица динамично развивается. Предстоит еще многое сделать для комфортной жизни.

— В рамках серии мероприятий, проводимых Российско-немецкой торговой гильдией Гамбурга, сотрудники RUSSIA CONSULTING недавно общались с представителями гамбургского бизнеса. К чему там проявили интерес?

— Там речь шла о том, как немцы запускают бизнес в России, и с чего начинают российские бизнесмены в Германии. Своего рода сравнительный анализ. Выяснилось, что у нас много общего. Знаете, почему немцы так успешно работают в России? Потому что им не привыкать к бюрократии! В Германии бюрократии не меньше, чем в Рос-

сии. Здесь мы почти на одинаковом уровне. Хотя, конечно, есть разница в области бухгалтерии, налогообложения, налогового администрирования. И немцы порой удивляются, что россияне оказываются даже большими педантами, что бухгалтерия здесь еще сложнее, чем у нас. Например, таких документов, как счет-фактура или накладная, в Германии просто не существует. Нет и ежеквартальных отчетов, налоговых деклараций, да и сроки их предоставления более гибкие. Баланс за прошлый год в Германии надо сдать до 30 июня, а в России — до 30 марта. Так что здесь приходится нанимать вдвое больше бухгалтеров. Немцы считают, что это неразумно и просят упростить систему отчетности. Но мы объясняем, что с бюрократическими нормами приходится считаться, надо строго



Знаете, почему немцы так успешно работают в России? Потому что им не привыкать к бюрократии!

соблюдать действующие правила. В итоге бухгалтерия в России обходится в 2-3 раза дороже, чем в Германии, даже несмотря на ослабление рубля по отношению к евро.

— Какие еще проблемы подстегают потенциальных инвесторов в Москве, какие наиболее типичные ошибки они совершают?

зачастую выходят из терпения. Им сложно объяснить, почему на встречи с российскими коллегами приходится отводить больше времени. Они считают, что это неразумно, а потому не имеет смысла. Но это ошибка. Ради грядущей прибыли имеет смысл потратить лишний час. И не только потому, что русские «долго запрягают». Зачастую, когда переговоры заканчиваются удачно, стороны готовы сразу подписать договор.

Российские и немецкие бизнесмены порой не могут найти общий язык не из-за каких-то принципиальных разногласий, а из-за различий в менталитете.

— Надо понимать, что у нас есть разница в культуре ведения бизнеса. Например, немцы привыкли ежедневно проводить 5–10 деловых встреч. Прибывая поздно вечером в другой город, первую встречу мы планируем уже на 8 утра. Но в Москве в такое время встречаться никто не желает. А немцы желают, потому что в 9:00 у них уже вторая встреча. И на 11:00 на другом конце города назначена третья. А туда еще надо добраться по московским пробкам! В результате немецкие бизнесмены

Но требуется время, чтобы набрать на компьютере окончательный вариант документа, распечатать и подписать его, скрепив печатями. Это, по мнению немцев, чисто технический момент. И они считают возможным уехать, поручив кому-то уладить оставшиеся вопросы. Это тоже ошибка. С русским партнером непременно еще нужно обсудить какие-то детали «не для протокола». Может быть, сходить вместе в ресторан. Для немцев это непривычно и они даже считают, что подобное поведе-



ние может помешать наметившейся сделке. Российский бизнесмен уверен в обратном. И если немец, договорившись о чем-то, сразу уезжает, у него закрадывается мысль, что это не очень надежный и не очень серьезный человек. Иначе, почему он сразу ретировался?

С временными факторами связаны и многие другие типичные ошибки. Например, американские менеджеры обычно устанавливают крайне жесткие сроки. И того хуже — объявляют эти сроки своим партнерам по переговорам. Дескать, послезавтра у меня самолет обратно в Америку, и за это время мы должны решить такие-то вопросы. Российский бизнес-партнер тут же делает вывод, что договор американцу нужен любой ценой, и ведет себя соответствующим образом. Да, время играет в бизнесе очень большую роль. Но в любом случае каждый из партнеров должен все тщательно взвесить и только в последний момент принять решение. Не надо при этом, как говорят русские, «гнать лошадей».

Но скажу и об ошибках россиян. В Германии есть понятие «миттельштанд», средний бизнес. Речь здесь не только о масштабах, но и о культуре ведения бизнеса. Вот пример. Русский предприниматель едет в Германию на встречу с директором завода, производящего автозапчасти. Он слышал, что это превосходная продукция, которая используется в каждом втором автомобиле. Прилетает во Франкфурт, поездом добирается до Штутгарта, а оттуда полтора часа на машине. Оказывается в классической немецкой деревне и... не верит, что здесь производят столь высокотехнологичную продукцию! В деревне три тысячи жителей, двести из них работают на заводе. И они, недоумевает русский бизнесмен, производят запчасти для каждого второго автомобиля в мире? Это же невозможно! А когда он видит, как директор завода приезжает на работу на велосипеде, это сражает его просто наповал. Кстати, в Москве я тоже завел себе велосипед.

Бухгалтерия в России обходится в 2-3 раза дороже, чем в Германии, даже несмотря на ослабление рубля по отношению к евро.



Но в Германии именно средние фирмы — локомотив экономики. На них приходится более 75% немецких предприятий. Малыми силами производится продукция для всего мира.

Так вот, российские и немецкие бизнесмены порой не могут найти общий язык не из-за каких-то принципиальных разногласий, а из-за различий в менталитете. Им надо помочь понять друг друга, подсказать какие-то мелочи, которые подчас мешают реализации больших проектов. Сориентировать, как правильно действовать в той или иной ситуации.

— То есть вы стараетесь объяснить, что разница в культуре ведения бизнеса не должна препятствовать сотрудничеству?

— Да, именно так. Надо приспособливаться. Но тому же гамбургскому бизнесу мы говорили не только об этом. Интерес вызвали и чисто технические вопросы. Например,

репутация российского налогообложения среди немецких бизнесменов достаточно скверная. Они считают, что это лишь большая бюрократия, и все здесь организовано неправильно. И не знают, что налоговые ставки в России очень привлекательны. А налоговое администрирование за последние десять лет заметно усовершенствовалось. Кое-что, на мой взгляд, организовано даже лучше, чем в Германии. Раньше в России была ужасная таможенная система. В ней царила сплошная коррупция, и все процедуры тянулись очень долго. А сегодня растаможка товара происходит быстро. Но об этом опять-таки знают далеко не все западные менеджеры. К сожалению, некоторые продолжают считать, что легально в России работать невозможно. К счастью, это не так.

— В чем причина живучести таких стереотипов?

— В нехватке на Западе объективной информации о России.

Для открытия бизнеса в России все не обязательно инвестировать миллионы. Начать можно с одним или двумя сотрудниками, как я когда-то начинал.





**Россия давно стала частью мировой
экономики, и никакие санкции
ее оттуда не вырвут.**

И нынешняя ситуация в отношениях России с Западом, к сожалению, не способствует устраниению этой проблемы. Москва для многих западных бизнесменов — это что-то страшно далекое. Недавно я общался с одним топ-менеджером из Берлина. Его интересовали перспективы открытия бизнеса в России, но он тоже толковал о каких-то непреодолимых расстояниях. Я спросил его, сколько он едет из Берлина до Франкфурта. Если поездом — 4 часа. А авиарейс Берлин — Москва — 2 часа 30 минут.

— Не станет ли Москва еще дальше из-за санкций, введенных против России?

— Думаю, те, кто боялся открывать бизнес в Москве, будут бояться еще больше. А те, кто спокойно работал и получал здесь прибыль, продолжит заниматься тем же. Кризис в отношениях России и Запада носит политический характер, и я очень надеюсь, что он не сильно затронет экономику. В частности, российские и немецкие предприниматели ведут себя в этом плане достаточно спокойно и разумно. Конечно, политика не может не влиять на экономику. Задержатся какие-то инвестиции. Или, например, мы видим, что некоторые крупные западные фирмы, занимающиеся бизнесом в России, сегодня более тщательно подсчитыва-

вают, сколько денег им нужно здесь, и все, что больше этой суммы, переводят на родину, например, в виде дивидендов.

— Есть ли вероятность, что в таких условиях Россия может отвернуться от Запада в сторону Востока?

— Вероятность есть, но маленькая. Сворачивать сотрудничество — не в интересах ни Европы, ни России. Хотя я бы на месте россиян развивал сотрудничество в обоих направлениях. Надо иметь хорошие отношения со всеми. Россия давно стала частью мировой экономики, и никакие санкции ее оттуда не вырвут.

— Не могли бы вы привести примеры самых удачных инвестиций на российском рынке?

— Таких примеров много. Один из самых показательных — компания Metro Cash & Carry. Они полностью изменили рынок мелкооптовой торговли в Москве. Так же успешно работает IKEA, хотя практически каждый свой магазин они открывали с определенными сложностями. К категории успешного среднего бизнеса можно отнести компанию KNAUF. Они выкупили в России старые заводы и модернизировали их, просчитав возросший спрос на ка-



чественные стройматериалы. Есть и много других малых и средних компаний, нашедших здесь свою нишу. Для открытия бизнеса в России вовсе не обязательно инвестировать миллионы. Начать можно с одним или двумя сотрудниками, как я когда-то начинал. Конечно, арендовать в Москве офис в 3-4 раза дороже, чем в Берлине. Но я вам скажу другое. Чтобы начать бизнес в Мо-

но огромные транспортные расходы, увеличивающие стоимость продукции вдвое, заставили перенести производство сюда. Но производить в России сейчас не дешевле, чем в Западной Европе.

— Какие сферы наиболее перспективны для инвесторов? На чем в России можно заработать?

С русским партнером непременно еще нужно обсудить какие-то детали «не для протокола».

ске, раньше требовалось несколько лет и очень много ресурсов. А сделать это, скажем, в Париже было гораздо проще. Сегодня разницы практически нет.

— А что выгоднее —возить товар из-за границы, или, как KNAUF, открыть производство в России?

— Однозначно не скажешь. Это зависит от того, какую продукцию вы производите, какие таможенные пошлины платите, каковы транспортные расходы. Когда двадцать лет назад Procter & Gamble стала поставлять в Россию памперсы, имен-

— На многом. Некоторые немецкие фирмы, к примеру, сделали это в период подготовки к Олимпиаде в Сочи, которая, как мы убедились, была блестяще организована. Но впереди у России чемпионат мира по футболу. Предстоит построить не только стадионы, но и гигантскую инфраструктуру. И западные инвесторы могли бы принять участие в проектировании и строительстве многих объектов, поставке современных строительных и отделочных материалов. Это очень перспективный бизнес.

Я считаю, что наши страны могли бы найти много точек соприкос-

новения в вопросах модернизации. Но ошибочно думать только о том, как России с помощью немецких компаний модернизировать свою экономику. Если мы говорим о реальном партнерстве, то надо вести речь и о том, как помочь россиянам больше инвестировать на Западе. И здесь очень важный вопрос — визовое регулирование. На мой взгляд, чем раньше Россия и ЕС отменят визовый режим, тем лучше будет для всех. Это облегчит взаимопонимание и ведение бизнеса.

— В Москве еще остались свободные ниши, где можно добиться успеха?

— Принято считать, что в Москве уже все есть. Но если вести речь не о потребительском рынке, а о повышении качества городской среды, борьбе с автомобильными пробками, организации движения общественного транспорта и парковочных мест, то здесь работы очень много. Такие современные технологии успешно применяются в Германии, и их есть

смысл внедрить в Москве. Например, немецкий машиностроительный концерн Siemens готов предложить современные электрички и высокоскоростные поезда.

Или другой пример. В Москве есть так называемые спальные районы и центр, где все работают. Московские власти хотят переломить эту ситуацию, создать рабочие места на окраинах. Но это требует креативных идей. И немцы готовы их предложить, рассказать о своей системе городского управления, о своих градостроительных решениях.

Все это нужно учитывать, принимая решение об инвестициях в Россию. А вот знаний многим потенциальным инвесторам как раз и не хватает. Но иногда не хватает и простой решительности. Немцы — люди педантичные, и, прежде чем начать новый проект, хотят детально все выяснить. Однако Россия такая страна, где выяснить что-то на все сто процентов невозможно. К тому же все здесь очень быстро меняется. ■

Если мы говорим о реальном партнерстве, то надо вести речь и о том, как помочь россиянам больше инвестировать на Западе.



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com



СОВЕТОВ ОТ

УЛЬФА ШНАЙДЕРА

ДЛЯ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ ОТКРЫТЬ

БИЗНЕС В МОСКВЕ



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

БУДЬТЕ ТЕРПЕЛИВЫ.
ДАЖЕ ЕСЛИ
ВАМ КАЖЕТСЯ,
ЧТО ЧТО-ТО
ОРГАНИЗОВАНО
НЕРАЗУМНО.



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



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



ГОВОРИТЕ ПО-РУССКИ.
ДАЖЕ ЕСЛИ ВЫ ЗНАЕТЕ
ВСЕГО НЕСКОЛЬКО
СЛОВ. В РОССИИ
ЭТО ПРИВЕТСТВУЮТ.

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



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

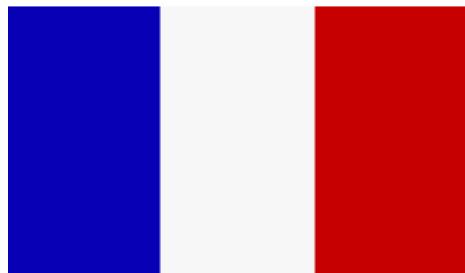
СОВЕТЫ УЛЬФА ШНАЙДЕРА

НЕ СЧИТАЙТЕ, ЧТО ВСЕ
РАССУЖДАЮТ ТАК ЖЕ,
КАК НЕМЦЫ. И ТОГДА
ВАМ МНОГОЕ ОТкроется.



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

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ



**Француз
Шавро нашел
в Москве
克莱ящий
материал для
собственного
бизнеса**



**Англичанин
Баддуп
развивает
московский
рынок MICE
опережающими
темпами**



**Американец
Рудитсер помог
москвичам
узнать,
что такое
настоящий
кофе**



Француз **Николя Шавро**
приехал в Москву
на три месяца и остался
на долгие годы, потому
что российская столица
оказалась лучшим
местом для реализации
его бизнес-идей

Клеящий материал

ТЕКСТ: ВЛАДИМИР ДЕМЧЕНКО | ФОТО: ЕВГЕНИЙ ДУДИН



*Из своих 42 лет восемнадцать он прожил в Москве. У него здесь бизнес, и не один. Француз **Николя Шавро** производит клей – один из самых популярных в стране, наклейки и даже сосиски.*

*У него врожденный предпринимательский дар. Он любит запускать дело, раскручивать его, выводить на определенный уровень. Потом бизнес продолжает профессиональный директор, а сам **Николя Шавро** обдумывает новые идеи.*

НЕВОЗВРАЩЕНЕЦ

– Как вы попали в Москву?

– Еще юношой я понял, что не хочу работать во Франции. Мне это казалось скучным. Посетить Россию я хотел еще в 18 лет, в 1989 году. Но, как вы понимаете, во Франции Москва в те времена считалась не тем местом, куда родителям стоит отпускать своих отпрысков. Я учился в университете, а во время каникул подрабатывал в Англии и в США. Но по-прежнему стремился в Россию. У нас дома на кухне висела карта мира, я любил ее разглядывать. Не заметить на ней Россию невозможно. Мне всегда было интересно, как люди смогли занять столько земли. И удержать. Но я практически ничего не знал о том, что здесь происходит.

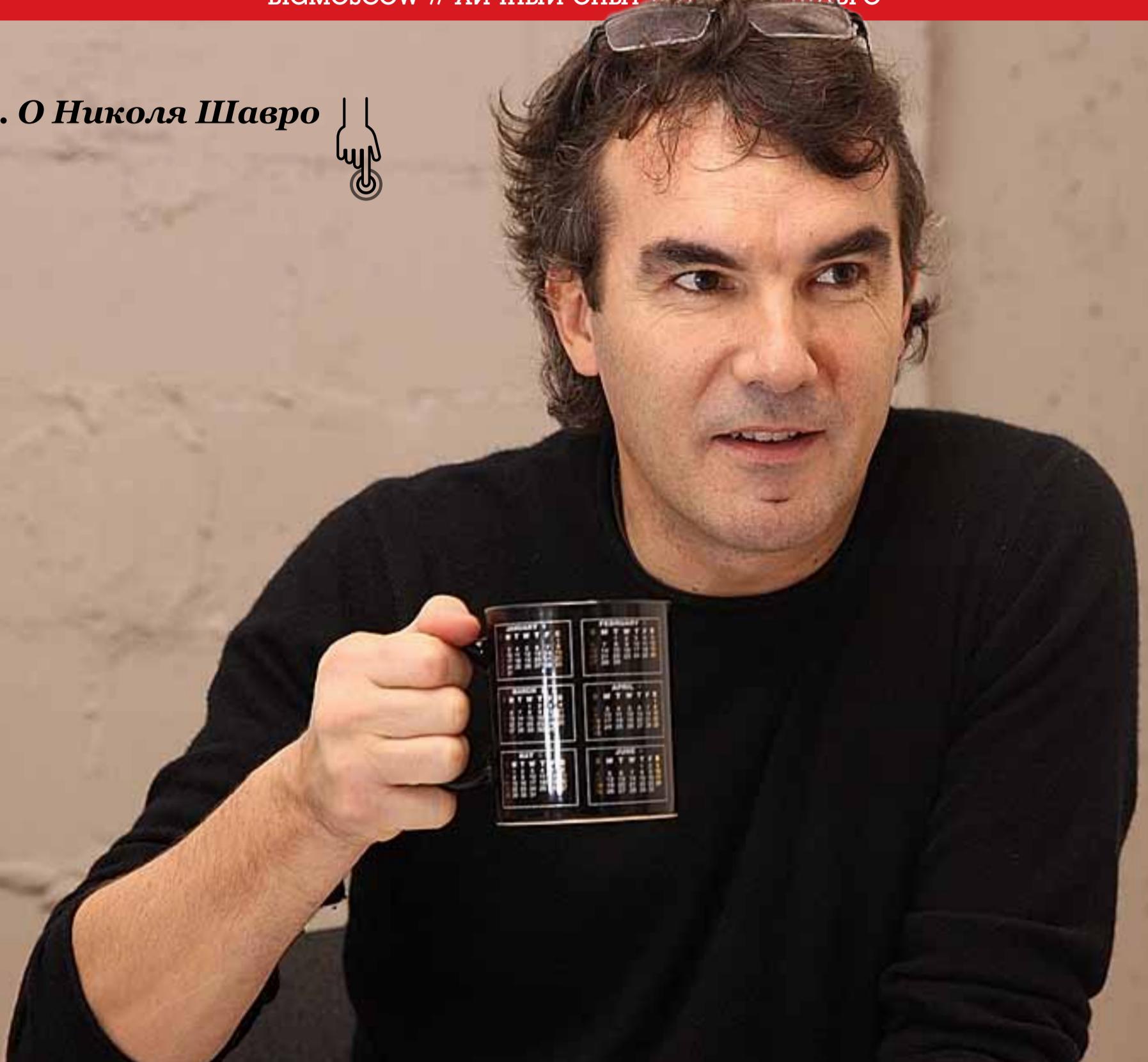
– Но какие-то общие представления все же имелись?

– Почти никаких. Ходило много легенд. Якобы можно приехать в Москву с чемоданом джинсов или косметики и разбогатеть. Говорили и о том, что тут сплошной бандитизм. Один мой друг провел в Москве полгода. Он объяснил, что все эти легенды не имеют с действительно-



www.kleo.com

... О Николае Шавро

стью ничего общего. В конце концов, я приехал в Москву на три месяца. И живу здесь до сих пор.

– Родители были в шоке?

– Да, поначалу они не понимали моего решения. Но постепенно свыклись и теперь они очень любятывать здесь. Каждый год проводят в России примерно месяц, путешествуют. Ездили на Байкал, по Золотому кольцу...

**ПОСРЕДНИКОМ
МНОГО НЕ ЗАРАБОТАЕШЬ**
– Вы знали, чем займетесь?

– Мы с другом долго обсуждали этот вопрос. Но что могут два молодых парня без профессионального опыта и совершенно без денег? Только представлять других людей. Чем мы и занялись. Устроили небольшой офис в квартире и принялись искаать во Франции компании, интересующихся российским рынком. Мы

связывали их с российскими торговцами. А сами получали комиссию.

– Насколько такие услуги могут быть востребованы сейчас?

– Когда кругом Интернет, заниматься посредническим бизнесом сложно. Но и в те годы заработать серьезные деньги на данном поприще было практически невозможно. Вас терпят, пока ваша комиссия не слишком высока. Но оборот растет, и ваши партнеры все настойчивее пытаются выкинуть вас из цепочки. Я проработал посредником несколько лет – мы занимались лаками и красками и очень хорошо изучили этот рынок. А потом грянул кризис 1998 года, рубль резко подешевел, импортные краски стали слишком дорогими. Ни о торговле, ни о посредничестве не могло быть и речи, и мы с моим другом решили идти каждый своим путем.



– Почему не вернулись домой?

– Зачем? Здесь открывались другие возможности. Я решил изменить вектор. Раз рубль дешев, то выгодно продавать российскую продукцию на

Запад. Да, российской продукции, способной конкурировать с западной, было немного. Но все же такие товары были. Например, фейерверки – в России их делают очень хорошо. Правда, оказалось, что нужно огромное количество разрешений, чтобы импортировать российские фейерверки в Европу. Это почти что экспорт оружия. Потом я решил поставлять во Францию черную икру. Но изучив вопрос, выяснил, что во Франции есть ассоциация импортеров икры, у которой надо получить разрешение. То есть я должен у своих же конкурентов спрашивать, могу ли я заниматься этим бизнесом. Сей-

У нас дома на кухне висела карта мира, я любил ее разглядывать. Не заметить на ней Россию невозможно.

час, кстати, Франция сама производит икру, но она не самая вкусная. Хорошо пошел экспорт синтетических алмазов – это порошок или паста для абразивных инструментов. В России их умеют делать, и я торговал ими около двух лет. А потом просто устал. Подобный бизнес связан с техническими тонкостями. Постоянные переговоры с инженерами... К тому же в России один стандарт алмазного порошка, в Европе – другой. И когда я российских инженеров просил сделать продукт по европейскому стандарту (что, отмечу, никак не влияло на себестоимость и производственные процессы), они сразу поднимали отпускную

цену. «Знаем, – говорят, – что будете за границу продавать». Но они на нашем рынке никому не известны. Нужно потенциальных покупателей заинтересовать – прежде всего привлекательной ценой. Не все это понимали. В общем, я понял, что мне лучше вернуться в ту область, которую я знаю лучше всего. На рынке красок было уже очень тесно, и я решил заняться тем, что попроще: обойным клеем. Придумал бренд Kleo и наладил сбыт по всей России.

МНОГО ДЕНЕГ ДЛЯ СТАРТА НЕ ТРЕБУЕТСЯ

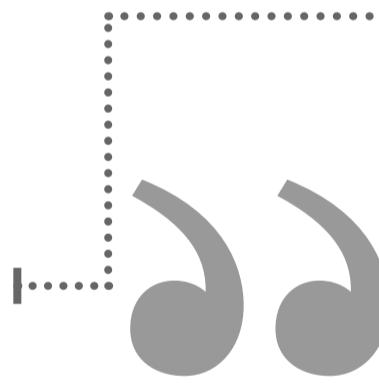
– Вы начали выпускать клей и продавать?

– Да.

Мнение



Светлана Пряхина,
Генеральный директор
компании «Прогресс-Д»



Строительный сектор в сфере индивидуального строительства, и спрос на строительные и отделочные материалы постоянно растет. Что касается клея, в том числе обойного, тут лидирует концерн Henkel с его брендом «Момент». Однако в нише обойного клея и других отделочных материалов хорошо известен и бренд Kleo. Компания «Прогресс-Д» — это розничная сеть, действующая в столичном регионе, а российский потребитель весьма искушен в том, что касается отделочных материалов и в этом вопросе ничуть не отличается от западного. Он не станет покупать продукцию, не оправдыва-



– Значит, у вас был серьезный стартовый капитал, позволивший запустить производство?

– Ничего подобного. Были деньги от предыдущих проектов, но небольшие. Знаете, для запуска бизнеса много денег не требуется. Я находил в Европе предприятия, которые могли делать клей, и размещал у них заказы под свой бренд. Партнеры были во Франции, Германии, Польше... Сейчас у нас свое производство.

ствовала такая система: гигантские импортеры ввозят товар и оптом продают товар крупным региональным дистрибуторам. Мы попробовали работать с этими дистрибуторами, предлагали им наш товар... Но они не проявили интереса. И тогда мы обратились прямо в магазины, то есть внедрили собственную концепцию дистрибуции. Раньше такого не было, чтобы производитель и импортер в одном лице напрямую предлагал товар магазинам. В общем, дело пошло, за два года мы от-

Когда кругом Интернет, заниматься посредническим бизнесом сложно.

– Почему назвали свой бренд *Kleo*?

– Звучит красиво, по-иностранныму, а тогда это было важно. И ассоциируется с kleem – как бы сокращение от «КЛЕй Обойный».

– Значит, музा истории Клио тут ни при чем. И что, все прошло, как по маслу, без проблем?

– Трудности, конечно, были. Но это трудности роста. В России дей-

крыли филиалы в семи регионах, потом еще. За сравнительно короткий срок нам удалось занять довольно большую долю рынка.

– С криминалом не сталкивались? Ведь, говорят, в России мафия, коррупция...

– Нет, меня это миновало. И я не слышал, чтобы у моих друзей были проблемы. Мне русские друзья всегда говорили: если кто-то предложит «крышу», не ведись. Это было акту-

ально в начале 90-х, а сейчас... Коррупция возникает тогда, когда мы сами что-то нарушаем. А я решил, что у меня все будет, как говорят, «в белую». Самая большая коррупция, которую я позволяю, — это шоколадка секретарше.

— Есть распространенное мнение: в России, если действовать «в белую», ничего не заработаешь...

— Заработать непросто, но возможно. Труднее всего маленьким компаниям. Крупная фирма может конкурировать за счет большого оборота, а вот маленькой очень тяжело держать низкую цену и в то же время

платить налоги, социальные выплаты. В последние пять лет большинство компаний «вышли из тени». По крайней мере, те, кто связан с торговыми сетями и банками. Там службы безопасности проверяют все. Если вы в тени, то не сможете с ними сотрудничать.

ОФИС СНЯТЬ ЛЕГКО. ТРУДНЕЕ НАЙТИ СВОЮ НИШУ
— Кроме клея, вы решили выйти на рынок мясных продуктов. Почему?

— Я заметил, что в России много продуктовых подделок. Не в смысле производства под чужими брендами, а в том смысле, из чего еда сделана.

Эксперт



Найля Манджиева,
Старший консультант
компании
«Чайка-Аудит»



бизнеса в сфере реализации отделочных материалов. Чтобы открыть магазин, а в перспективе сеть магазинов, потребуются расходы на аренду и оборудование торгового пространства (от 1 млн руб.), оплату труда персонала (фонд заработной платы — от 1,3 млн руб.), рекламу и продвижение торговой точки (от 1 млн руб.). Разумеется, необходимо выстроить правильные отношения с поставщиками и отладить логистику. Общая цена запуска проекта — от 3,5 млн руб. В выборе объекта инвестиции необходимо



На рынке красок было уже очень тесно, и я решил заняться тем, что попроще: обойным kleem.

И мы решили создать в Интернете супермаркет настоящей еды, продуктов, полученных, скажем так, без применения «передовых» технологий. Начали продавать приготовленные по французским рецептам продукты живущим в России французам – эта ниша была абсолютно свободна. Потом расширили ассортимент сосисками, колбасками для жарки и т. п. Теперь у нас много русских покупателей. Но идеология бизнеса та же: предлагать настоящие продукты только из мяса и приправ. Производство мы наладили здесь, в Москве.

– Продуктовая индустрия тщательно контролируется государством. Были какие-то сложности?

– Да, в таком производстве трудно добиться одобрения проекта. Всегда какой-нибудь шкаф окажется не на том месте. Но есть фирмы, разрабатывающие проект под ключ и гарантирующие, что все необходимые разрешения будут получены. Как у них это получается, не знаю. Моя задача – все сделать по проекту.

– Какова квалификация российских специалистов?

– Когда я начинал, грамотных менеджеров не хватало. Директора по маркетингу, который хоть что-то понимает в маркетинге, взять было просто негде. Сейчас проблемы с маркетологами и другими специалистами решены – на рынке множество специалистов, работавших или учившихся за границей. Да и российские учебные заведения выпускают вполне конкурентоспособные кадры. Дефицит с кадрами в сфере Интернета и веб-технологий. Просто потому что эта сфера стремительно развивается и меняется.

У нас собралась команда людей, дорожащих своим местом. Причем мы не так уж много им платим – столько, сколько позволяет наше финансовое положение.

– Что бы вы посоветовали западному гражданину, собирающемуся открыть бизнес в Москве? Ваша компания состоит в Франко-российской



Раньше такого не было, чтобы производитель и импортер в одном лице напрямую предлагал товар магазинам.



торгово-промышленной палате, как вы помогаете новичкам на рынке? Помогаете снять офис, набрать персонал?

– Да, Палата может во многом помочь. Но, знаете, снять в Москве офис сейчас проще простого – помещения на каждом шагу. Это раньше возникали трудности с помещением, зато было легко найти свободную нишу для бизнеса. Теперь все наоборот – трудно найти свою нишу, то, чем заняться.

– И какие сферы бизнеса, на ваш взгляд, наиболее перспективны?

– Думаю, еще очень много места на рынке дизайна, декора и интерьера. Есть и другие ниши, где можно предлагать индивидуальные, уникальные продукты или решения. Но в принципе необязательно искать свободную нишу, можно пробовать выходить на уже сложившийся рынок, просто надо постараться стать лучше других. Вообще, нужно браться за дело, которое нравится тебе самому. Если вы энтузиаст своего дела, то всегда найдете еще таких же энтузиастов. И не важно, что ниша вроде бы занята. Если вести дело хорошо и с любовью, вы всегда найдете своих клиентов. ■

Это раньше возникали трудности с помещением, зато было легко найти свободную нишу для бизнеса. Теперь все наоборот.



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com



**Англичанин
Ким Ваддуп
приехал
в Москву
в лихие 90-е,
занялся
организацией
выставок и создал
целый холдинг**

Хорошая организация

Запустив в 1990-е в Москве несколько бизнес-проектов, он набрался опыта и в начале нулевых годов основал компанию по организации выставок и деловых мероприятий, превратившуюся вскоре в настоящий холдинг. Как этот чопорный англичанин прижился в российской столице? Что способствовало успеху его начинаний? Основатель холдинга aiGroup **Ким Ваддуп отвечает на вопросы нашего корреспондента.**

— С чего вы начинали свой бизнес в Москве в далекие 1990-е годы?

— С недвижимости, в этом секторе царило тогда большое оживление. Все что-то покупали, продавали, строили. Но никто не пытался делать бизнес на продаже зарубежной недвижимости русским. Моя первая компания этим и занялась. Мы предлагали россиянам объекты в Испании, Турции, Коста-Рике, Панаме, Таиланде.

— Недвижимостью до сих пор занимаетесь?

— Да, это важное направление для холдинга aiGroup. К тому же пересекается с другим нашим бизнесом — организацией коммерческих выста-

вок. Мы провели уже 22 мероприятия International Property Show и 14 Investment Show в Москве, а также 12 выставок в Санкт-Петербурге. Кроме того, мы издаем журнал по недвижимости International Residence, у нас есть портал 1-property.ru. Мы организуем также выставки медицинского туризма и бизнес-туризма. А еще выпускаем журнал Moscow Expat Life — мое любимое детище.

— Но все же компания aiGroup больше известна как ведущий игрок на рынке MICE. Кстати, как это расшифровывается?

— Meetings, Incentive, Conferences, Events — то есть организация

О КИМЕ ВАДДУПЕ



встреч, инсентив-туризм (туризм как поощрение сотрудников с элементами тренинга), конференции и мероприятия. Мы проводим MICE-форумы, выставки и конференции по инсентив-туризму, бизнес-туризму, медицинскому туризму. Это уникальные отраслевые мероприятия в Москве по данным сегментам бизнеса.

— Медицинский туризм — не самый распространенный. Как вы им занялись? Куда москвичи едут лечиться?

— Я начал заниматься медицинским туризмом в Москве в середине 1990-х, когда у меня был небольшой спа-бизнес в Австрии. Мы вывозили высокопоставленных клиентов, в том числе из правительства, в предгорья Альп, на минеральные воды. Но были и другие клиенты. В частности, мы помогали лечиться ветеранам Чернобыля.

Современные москвичи чаще всего ездят на лечение в Германию, Израиль, Таиланд. Пользуются по-

пулярностью также Индия и Корея. На международном рынке разные страны специализируются на разных отраслях медицины. В Таиланде, например, очень сильные специалисты по косметической пластической хирургии. В год медицинские туры совершают до 70 тысяч россиян.

— Кто ваши клиенты в Москве? Состоятельные люди?

— Нет. Средний класс. В Москве уже сформировался обширный слой среднего класса. На улицах полно хороших машин, во многих семьях по два автомобиля. Рестораны полны. Именно средний класс — основная аудитория наших выставок, и в частности, выставки Moscow MedShow.

— А какова ситуация с бизнес-туризмом?

— Тоже бурно развивается. Российские компании стремятся расширить рынки сбыта, интегрироваться в глобальную экономику. Многие вывозят сотрудников за рубеж на

В Москве уже сформировался обширный слой среднего класса. Именно средний класс — основная аудитория наших выставок.





**Россия — это не США и не Великобритания,
она другая. Но здесь можно жить,
отдыхать и работать.**

курсы, тренинги. Если вы дорожите сотрудниками, то просто платить им высокую зарплату недостаточно. Может найтись тот, кто заплатит больше. О персонале надо заботиться. Вывезти заграницу на новогодние каникулы или на учебу — хороший способ повышения лояльности. И это не так уж дорого. MICE составляет для меня большой интерес в бизнесе, и выставка Moscow International MICE Forum очень успешна.

— Конкурентов много?

— В бизнес-туризме было немало конкурентов, но они почти все ушли с рынка. Остались только самые сильные игроки, и мы в том числе. По медицинскому туризму проводятся хорошие конференции, но строго в рамках B2B. Мы же делаем акцент на B2C. Мы стараемся избегать прямой конкуренции. Никогда не действуем по принципу: «О, это неплохая идея. Давайте сделаем также». Мы стараемся придумать что-то свое, чтобы отличаться от конкурен-

тов, и предпочитаем запускать бизнес, когда рынок только еще начинает развиваться.

— Расскажите подробнее, как вы создавали aiGroup. Почему возникла мысль заняться организацией выставок?

— Я вел туристический бизнес, он рос, но росло и предложение. Конкуренция свелась к простому принципу: «Какую цену вам предлагают? Я предложу на 10% дешевле». Это не мой стиль. И я начал приглядываться к другим секторам рынка. Через

**Из окна лимузина или такси понять Россию невозможно.
Походите пешком и что-то поймете.**



туристический бизнес я уже вышел на рынок продажи зарубежной недвижимости. И обнаружил, что в России совершенно нет соответствующих выставок и журналов. У меня уже был русский партнер, с которым мы хорошо сработались. Молодой и амбициозный. Он привел с собой еще несколько человек — своих друзей по МГУ. Очень талантливые дизайнеры и программисты. Это был своего рода союз «Восток — Запад». Я — «Запад» — дал компании западные представления о бизнесе: требование высшего качества, особенно важное для сервиса, принцип «клиент всегда прав». У нас все улыбались, хотя в Москве в то время улы-

бались только девушки на стойках регистрации в дорогих отелях. Русские — «Восток» — принесли с собой великолепное университетское образование и способность принимать неожиданные решения.

— Вы брали кредиты, искали инвестиции?

— Нет. Кредитов мы не брали и не берем. Инвестировали фактически только свои деньги. Первый наш офис был ужасен, мне было стыдно приглашать туда людей на переговоры. Но он был дешев, а нам в то время приходилось минимизировать расходы.

Мнение



Алексей Бояркин,
Генеральный директор
ЗАО «Бизнеском»



находится в стадии формирования, и логично предположить, что на нем в самом ближайшем будущем появятся новые игроки, в том числе западные. Конечно, главными центрами MICE в России выступают Москва и Санкт-Петербург. Российская столица дает более 50% рыночного оборота в данном сегменте, на долю Санкт-Петербурга приходится 14%, остальные — крупные города с населением больше 1 млн человек. MICE-форум, проводимый компанией aiGroup, — одно из центральных событий отрасли. На этих форумах видно, как быстро разви-





**Руководящие указания, решение
вопросов за ужинами в дорогих
ресторанах — не мой стиль.**

— Что было самым сложным в самом начале?

— Не хватало уверенности в будущем. Я все вложил в новое дело, мы много работали, а окружающая действительность не всегда внушала оптимизм.

— Где вы провели свою первую выставку?

— В фойе отеля Penta. Сейчас мы все наши выставки устраиваем в выставочном центре на Тишинской площади. Это место нас полностью устраивает.

— Как набирали сотрудников?

— Дали объявление: «Студенты, хорошо говорящие по-английски и умеющие улыбаться, приглашаются

для временной работы на выставке». Пришло больше сотни. Отобрали прекрасную команду, большинство — девушки. На выставке их прозвали Kim's angels. Они до сих пор работают.

— У вас весь бизнес в России?

— Весь наш бизнес интернационален и весь базируется на российском рынке. Мы — я и мои сотрудники, партнеры — часто выполняем роль своеобразного моста между Востоком и Западом. Перед Олимпиадой нам задавали много вопросов в сети Twitter и по почте: а как там в Сочи, можно ли туда ехать, не опасно ли? Мы терпеливо объясняем. Россия — это не США и не Великобритания, она другая. Но здесь можно жить, отдыхать и работать.

Эксперт



Елена Костенко,
Руководитель
отдела оценки
ООО «БК-Аркадия»



Основные выставочные площадки Москвы — «Крокус Сити», «Экспоцентр», ВВЦ. Все ведущие отраслевые выставки проводятся именно здесь. Перспективы развития рынка выставок эксперты связывают с перспективами российской экономики в целом. Рост каждой отрасли всегда влечет за собой расширение выставочной деятельности по соответствующей тематике. Если сравнивать с западным рынком, полагаю, что на уровне топовых выставочных центров



— **Сколько человек у вас в штате?**

— Постоянно — 18. Некоторые работают удаленно. В том числе и я. Меня не было в офисе два месяца, а все дела в полном порядке. Конечно, на важных выставках или других ключевых мероприятиях мы все присутствуем.

— **У вас есть российский партнер?**

— Да, мы работаем вместе уже 13 лет. У нас многие в компании почти с самого начала, текучесть кадров минимальная. Кроме того, под конкретные проекты — те же выставки, мы берем до 60 человек на временную работу. Зовем студентов. Хотите получить опыт? Приходите. Многое я сам делаю. Руководящие указания, решение вопросов за ужинами в дорогих ресторанах — не мой стиль.

— **В других странах, в Англии или в Австрии, было бы вести такой же бизнес проще или сложнее?**

— Сейчас я не стал бы даже пробовать. Рынок Австрии и Великобритании зарегулирован, там все давно поделено. А когда я начинал в Москве, здесь было чистое поле. Есть идея? Иди и реализуй ее. Теперь, конечно, надо быть осторожней, все тщательно просчитывать, закладывать солидную юридическую базу, перед тем как запускать дело. Стало безопасней, удобней. Но что-то ушло. Многие не понимают Россию, говорят, что делать здесь бизнес крайне сложно. Из окна лимузина или такси понять Россию невозможно. Походите пешком и что-то поймете. Некоторые иностранцы, приезжающие в Москву, боятся зайти в метро, потому что им сказали: там опасно и грязно. Чушь! Я постоянно езжу на метро.

— **У вас офис в престижном районе Москвы. Это имеет значение для бизнеса?**

— Нет. Просто отсюда пять минут пешком до моего дома. Клиенты по-

**Никогда не действуем по принципу:
«О, это неплохая идея. Давайте сделаем так же». Мы стараемся придумать что-то свое.**



являются здесь редко. Обычно все дела решаются через Интернет.

— Вы — организатор *Moscow International Golf Show*. Решаете за партией в гольф деловые вопросы? Или для вас это просто спорт?

— Просто спорт, развлечение. Я, кстати, играю в гольф так себе. Мне не нравится, как гольф развивается в Москве. Есть площадки, но исключительно для элиты. Гольф должен быть более демократичен.

— Вам нравится жить в Москве?

— Я в Москве много лет и всегда получал от этого города большое удовольствие. Но российские зимы меня уже не радуют. Наверное, скажется возраст. Поэтому московские холода я предпочитаю пережидать в теплых странах. Но все равно возвращаюсь в Москву. ■

Я все вложил в новое дело, мы много работали, а окружающая действительность не всегда внушала оптимизм.



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com





Американский
программист
Джерри Рудитсер
переквалифицировался
в предпринимателя и открыл
москвичам более 50 сортов кофе

Бизнес из зерна

ТЕКСТ: СВЕТЛАНА САМОДЕЛОВА | ФОТО: ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В 1996 году он открыл в Москве кофейню Coffee Bean. Сейчас этот бренд известен не только в российской столице. В Москве работают девять кофеен Coffee Bean, еще восемь — в других регионах. Посетителям предлагают множество сортов кофе, а также кофейные коктейли: «Молочный Джо», «Сливочный Мокко», «Шоколадный поцелуй» и др. О том, как он запускал свой бизнес в Москве и что для этого потребовался стартовый капитал, Джерри Рудитсер рассказал журналу BIGMoscow.

КОГДА ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК БЫЛА ОТЛАЖЕНА, Я ЗАСКУЧАЛ

— Родился я в Минске, в одной из бывших республик Советского Союза. Родители эмигрировали в Америку, в Нью-Джерси, что под Нью-Йорком, когда мне было 12 лет. В Штатах мое имя — Геннадий — выговорить с первого раза никто не мог, и я стал Джерри. В университете получил специальность программиста. Но оседлый образ жизни был

не для меня, мне хотелось путешествовать. Моя мама работала волонтером, помогала семьям, которые только что эмигрировали из России в США. В 1990-х годах я познакомился с выходцем из Кишинева. Олег, молдавский еврей, горячо убеждал меня поехать в Россию: «Железный занавес пал, открылись безграничные возможности, можно заработать большие деньги». В списке мест, куда бы я хотел поехать, Советский Союз занимал последнюю строчку. Олег же напирал: «Купи мне билет, на месте я познакомлю тебя с влиятельными людьми». Я одолжил у мамы денег на два билета, и в 1990 году мы прилетели в Москву.

— Какие были первые впечатления?

— Поселились мы в гостинице «Спортивная», в Лужниках. Спустились в ресторан пообедать и наткну-



coffeebean.ru





**Железный занавес пад,
открылись безграничные возможности,
можно заработать большие деньги.**

лись на закрытые двери с табличкой «обед». Казалось, никто не заинтересован в посетителях. Вечером, просматривая меню, пытались сделать заказ, от официанта слышали «Этого нет, этого тоже нет». Предложили одну лишь курицу. В витрине соседнего гастронома красовались три консервные банки с килькой в томате. При этом к кому бы мы ни заходили в гости, одна из комнат была отведена под склад. Продукты в ящиках стояли до самого потолка.

в Америку. Я познакомился с другим предпринимателем. В 1993 году мы занялись ширпотребом. Я организовал в США производство парфюма по контракту, напарник в Москве наладил сбыт. Через пару лет бизнес встал. Я переключился на оптовую поставку лыж. Цепочка была отлажена, и я... заскучал. В конце каждого сезона оставалась часть непроданного товара, я предложил напарнику открыть магазин, где можно было бы продавать эти остатки. Он вос-

**Кофе — как вино,
которое всё красное,
но разное на вкус.**

— И чем вы тогда, в начале 90-х, занялись?

— В России не было элементарных продуктов питания. Мы с Олегом решили поставлять оборудование, которое позволило бы производить ту же колбасу, перерабатывать прямо на полях овощи. Но это оказалось мало кому интересно. Необходимо же было ставить линию, потом думать, где достать сырье для переработки. За два года мы продали только один мини-заводик. Олег сказал, что ему надо кормить семью, и уехал

противился этой идее, и мне пришлось выйти из бизнеса. А я, помимо лыж, стал продавать кофе.

АКЦЕНТ СДЕЛАЛИ НА ОТНОШЕНИИ К ПОСЕТИТЕЛЯМ

— Еще в первый свой приезд в Москву в 1990 году, я заметил, что в каждом офисе стояла электрическая песочница, где в турках варили кофе. Само сырье было ужасным. А там, где не имелось этого песочного агрегата, пили жуткий растворимый кофе.



Через полтора года в кофейне яблоку было негде упасть.

Сама жизнь опровергла всеобщее мнение, что Россия — чайная страна. И мне хотелось, чтобы в России узнали, что такое настоящий кофе. Меня постоянно спрашивали: «А что, кроме кофе, вы собираетесь продавать?» Когда слышали «Только кофе», недоуменно пожимали плечами: «А как же колбаса?».

В 1996 году, продолжая заниматься спортивным бизнесом, я открыл кофейный магазин. Люди приходили, видели несколько десятков сортов кофе, терялись, не зная, что выбрать... Кофе — как вино, которое всё красное, но разное на вкус. Я поставил в магазине кофе-машину и два столика, чтобы покупатели могли попробовать тот или иной сорт.

— Какой был стартовый капитал?

— Одолжил у приятеля \$35 тысяч. \$15 тысяч было своих. Оборудование обошлось недорого. Большая часть денег ушла на ремонт и аренду помещения. Кофе нам поставляли из США.

— Бизнес сразу пошел успешно?

— Кофейня располагалась рядом с метро Кузнецкий Мост, в проходной арке на Пушкинскую улицу. В этом переходе толпились темные личности, пили водку, закусывая беляшами. Случались потасовки. Большинство граждан старалось поскорее проскочить этот переход. Первые полгода к нам в день заходила буквально пара-другая посетителей. У нас работала симпатичная девушка. Длинные ноги, короткая юбка... Как-то она вышла подмети крыльцо, следом за ней в магазин заскочило сразу пятеро молодых людей. Потом мы шутили: «Пока нет клиентов, сходи подмети крыльцо».

Посещаемость постепенно росла. Мы ориентировались на студентов и молодых офисных сотрудников, которым хотелось пригласить девушку в приличное заведение, а на ресторан денег не хватало. Через полтора года в кофейне яблоку было негде упасть. Люди сидели не только за столиками, но и на ступеньках.

— Чем завоевывали клиентов?





— Акцент сделали на отношении к посетителям. Клиент заходил, с ним очень сердечно здоровались. Люди удивлялись: «Вы меня знаете?». Любезные и дружелюбные продавцы для советских людей были внове. Покупателю давали попробовать один сорт кофе, другой. И на следующий день он приводил к нам уже ватагу приятелей. Парню льстило, когда продавщицы спрашивали: «Вам тот же кофе, что вчера?».

— Вам приходилось проще, чем остальным иностранцам, ведь знали русский язык...

— Если бы! В Америке, даже дома, мы очень быстро перешли на английский. Первое время на переговоры я брал с собой переводчика.

ТРИ ЗОЛОТЫХ ПРАВИЛА: МЕСТО, МЕСТО И ЕЩЕ РАЗ МЕСТО

— Когда открыли вторую кофейню?

— Через два года. Она располагалась в стеклянном павильоне у Покровских ворот, где долгое время подавали пельмени. Тогда было гораздо проще арендовать помещение. Не то что сейчас. Второе заведение

было уже больше кофейней, чем магазином. Хотя мы по-прежнему работали в формате «кофейня плюс кофешоп». Мы открылись в январе, а в августе разразился кризис. Россия объявила дефолт. Раньше к нам приходили студенты, заказывали по 2-3 куска торта. А в сентябре мы слышали уже от бизнесменов: «Мне, пожалуйста, чашечку кофе и всё». Рубль обрушился, в иные дни мы меняли цены на кофе чуть ли не каждый час.

— Как вы решали проблему подбора персонала?

— В первый год, когда мы дали объявление о приеме на работу, звонили непрерывно. Но когда мы спрашивали: «Можете улыбаться по 8 часов в день?», слышали нередко в ответ: «Я же не в цирк иду работать». Персонал пришлось долго воспитывать. Внушили: «Представьте, что к вам домой пришли гости, встречайте их с воодушевлением и радостью, как родных». Сейчас, конечно, молодежь уже другая, более раскованная, улыбчивая, свободная.

— За те годы, что вы работаете в Москве, клиенты тоже изменились?

Мнение



Сергей Лапада,
Руководитель отдела
маркетинга сети кафе
Dunkin' Donuts



минимум для приличной кофейни. Разумеется, данные затраты не включают в себя арендные ставки и зарплату персонала.

В 2013-2014 годах рынок общепита несколько притормозил свое развитие, с роста в 7% роста до 4%. Разумеется, это задело и рынок кофеен, хотя доля сетевых кофеен на рынке выросла на 14%. Рынок сетевых кофеен — это порядка тысячи 1000 объектов по всей стране. В сегменте QSR показатели в 3,5 раза больше.

Открывая кофейню в России, нужно быть готовым к трудностям с подбором помещения и нехватке квалифицированного персонала.



— Они стали требовательнее. Потребители в мегаполисе очень избалованы. Москва — это город, который не спит, здесь немало круглосуточных магазинов, где есть абсолютно всё.

— Сколько сейчас у вас работает кофеен?

— Девять в Москве и восемь в регионах.

— В каких городах?

— Кофейни Coffee Bean работают в Ульяновске, Самаре, Владимире, Иваново, Рязани, Белгороде.

— Почему решили обратить внимание на регионы?

— Рынок в Москве насыщался, конкуренция усилилась, арендные ставки поползли вверх. В центре сейчас аренда стоит от \$2 тыс. до \$3 тыс. за квадратный метр в год. Зачастую на ее выплату уходит около 50% от выручки заведения. И если в США или Европе договоры аренды заключаются на 10–20 лет, то в России они пересматриваются, чуть ли не каждый год. Для кофеен важно месторасположение, вторая линия для них вообще не работает. Как и в розничной торговле, тут действуют три золотых правила: место, место и еще раз место.

Эксперт



**Наталья
Эксакустос,
Директор
консалтинговой
компании «СИМЭН»**



«Кофе Хауз». Развиваются региональные сети кофеен. Растет популярность формата «Кофе на вынос», хорошо развитого в Европе. Открытие кофейни — перспективное направление бизнеса. Для стационарного кафе потребуется помещение площадью от 60 кв. м, для формата «кофе на бегу» хватит 3–5 кв. м. Затраты на открытие стационарной кофейни составят от \$80 тыс., в которые войдут расходы на ремонт помещения, поставку мебели и оборудования, закупку продуктов, рекламную кампанию. Окупаемость в среднем 18–20 месяцев.



— С какими трудностями пришлось столкнуться в областных городах России?

— Там люди нередко возмущались: «Как это у вас нельзя курить?». Еще наши сотрудники слышали: «Почему у вас нет официантов?». В Москве люди как-то демократичнее. Правда, потом те же посетители признавались: «Зашел к вашим конкурентам, пока дождался официанта, понял, что у вас бы я давно выпил чашку кофе и перекусил».

— Разница в цене за чашку кофе в Москве и регионах есть?

— В регионах из-за меньшей стоимости аренды чашка кофе стоит на треть меньше.

НУЖНО ПОНЯТЬ, ПО КАКИМ ПРАВИЛАМ ИГРАТЬ

— Кто разрабатывал интерьер ваших заведений?

— У нас есть архитектор, который работал над дизайном наших кофеен. Он считает, что интерьер должен быть достаточно лаконичен. Черные

деревянные панели — традиционный колониальный стиль, плюс эффект старения, чтобы помещение было «с историей». Для создания домашней атмосферы у нас стоят полки с книгами. Посетители берут почитать книги, оставляя уже прочитанные. Такая вот ротация. А когда люди видят кафе или ресторан с лоском и позолотой, они часто стесняются зайти, думают: «Это не для меня» и проходят мимо.

— Во сколько сегодня обходится открытие одной кофейни?

— В среднем на это уходит около \$200 тыс. Окупается за три-четыре года.

— Что бы вы посоветовали иностранцам, намеревающимся открыть кафе в России?

— В любом городе, в любой стране, если ты всё сделаешь хорошо, кафе будет пользоваться успехом. В России же надо быть готовым к за-

Мы доходили до всего своим умом, набивая при этом немало шишек.



путанной бюрократии. Новичку не разобраться в том, куда подавать заявление, кто за это отвечает, каков порядок его рассмотрения. Тут нужно понять, по каким правилам играть. Мы доходили до всего своим умом, набивая при этом немало шишек. Например, когда я открывал первую кофейню, пришел в санэпидемстанцию и по наивности попросил распечатку санитарных требований. В ответ услышал: «Ишь, чего захотел!». Мол, если ты всё будешь знать, как мы тебя тогда будем проверять, выявлять недостатки и вымогать взятки.

Когда я открывал вторую кофейню, набрал команду, провел обучение. Объяснял, что у нас должна быть полная взаимозаменяемость персонала. Надо мыть пол — ты идешь мыть пол, надо мыть унитаз

— ты идешь мыть унитаз. За день до открытия мне работники поставили ультиматум: «Если не наймешь уборщицу, на работу не выйдем». Я говорю: «Увольняйтесь». Сам занял место за стойкой. Дал объявление о наборе персонала. Помню, пришла женщина на собеседование, а я стою со шваброй в зале, мою полы. Говорю, давайте на ходу общаемся. Она посмотрела на всё это и ушла. Такой вот снобизм. Но через неделю те, кто уволился, пришли обратно.

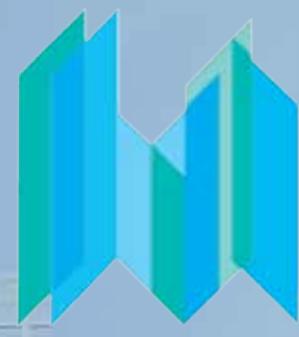
Если человек не желает спокойной жизни, готов набраться терпения, на собственном опыте постигать нюансы рынка и местную психологию, почему бы ему и не приехать в Россию? ■

Если в США или Европе договоры аренды заключаются на 10–20 лет, то в России они пересматриваются, чуть ли не каждый год.



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com





investmoscow.ru



Единый инвестиционный портал Москвы



НА РАБОТУ В МОСКВУ



Первопроходец

**Немец Енс Дамлендёрфер знает,
как соединить высокое немецкое качество
и потенциал российских инженеров**

ТЕКСТ: СВЕТЛАНА САМОДЕЛОВА | ФОТО: ЕВГЕНИЙ ДУДИН



О насосном оборудовании он может говорить часами. Столько же – рассказывать о своих русских клиентах и друзьях. В России он работает девятый год.

С 2012-го — генеральным директором компании «**WILO РУС**», входящей в немецкий концерн WILO SE. Девиз концерна — *Pioneering for you*. Имеется в виду и новаторский подход, и инновационные решения для создания максимального комфорта в жизни. Енс Даллендёрфер именно такой — первопроходец. О том, как создать сплоченную команду профессионалов, найти общий язык с партнерами и запустить новое производство, журналу BIGMoscow рассказывает генеральный директор «**WILO РУС**».

... О Енсе Даллендёрфере



«МНЕ НУЖНЫ МАСШТАБНЫЕ ЗАДАЧИ»

— Я родился в Восточной Германии в 1961 году, когда Юрий Гагарин полетел в космос. Вся моя дальнейшая жизнь была связана со знаменитым космическим первопроходцем. Учился я в школе имени Юрия Гагарина. Мы активно переписывались с пионерами из Ленинграда. Помню, послал своей подруге в город на Неве синий пионерский галстук — такие носили в ГДР. В ответ получил красный галстук советских пионеров. У меня была целая коллекция открыток и значков из СССР, с детства я впитывал как русскую, так и немецкую культуру.

После университета работал на строительном рынке, занимался продажей керамических труб и кирпичей. Также я предлагал клиентам товары для водоканала: насосы, арматуру, краны, материалы для отопления.



— *По натуре вы, как Юрий Гагарин, первопроходец?*

— Да, мне нужны были новые горизонты, масштабные задачи. Поэтому когда я услышал от представителя швейцарского цементного концерна Holcim: «Нам нужен генеральный директор в России. Не хотите пробовать?», согласился не раздумывая. И в 2005-м приехал в Россию.

— *С какими трудностями пришлось столкнуться?*

— В школе я учил русский язык, но особого внимания ему не уделял.

Я выстраивал логистику, заключал договора, работал с клиентами. Посреди голой степи!

О чём, оказавшись в России, сильно пожалел. Был языковый барьер. Я читал по-русски, но не говорил. Но все трудности нивелировались при личном общении. Я открытый человек, как и русские, и нам легко было найти общий язык.

— Вы работали в Москве?

— Да, главный офис находится в Москве, но мы действовали по всей России. В 2009 году концерн Holcim объединился с компанией

директором, я выстраивал логистику, заключал договора, работал с клиентами. Посреди голой степи! Теперь около озера Балхаш, по дороге на Астану, стоит наш завод. Мы протянули железнодорожную ветку, купили два тепловоза, триста вагонов. Мне приходилось решать множество разных вопросов, вплоть до того, в какие мешки упаковывать цемент. Это было очень интересно. Ведь интересно не просто импортировать качественный товар, а самим его производить.

Надо строить фундамент в России, чтобы здесь было собственное производство.

«Альфа Цемент». Было принято решение строить новый завод в Казахстане. И я отправился в Казахстан, откуда когда-то стартовал Юрий Гагарин, ведь космодром Байконур построили посреди казахской степи. А теперь мы возводили в той же степи «с нуля» завод.

— Какой пост вы там занимали, какова была зона вашей ответственности?

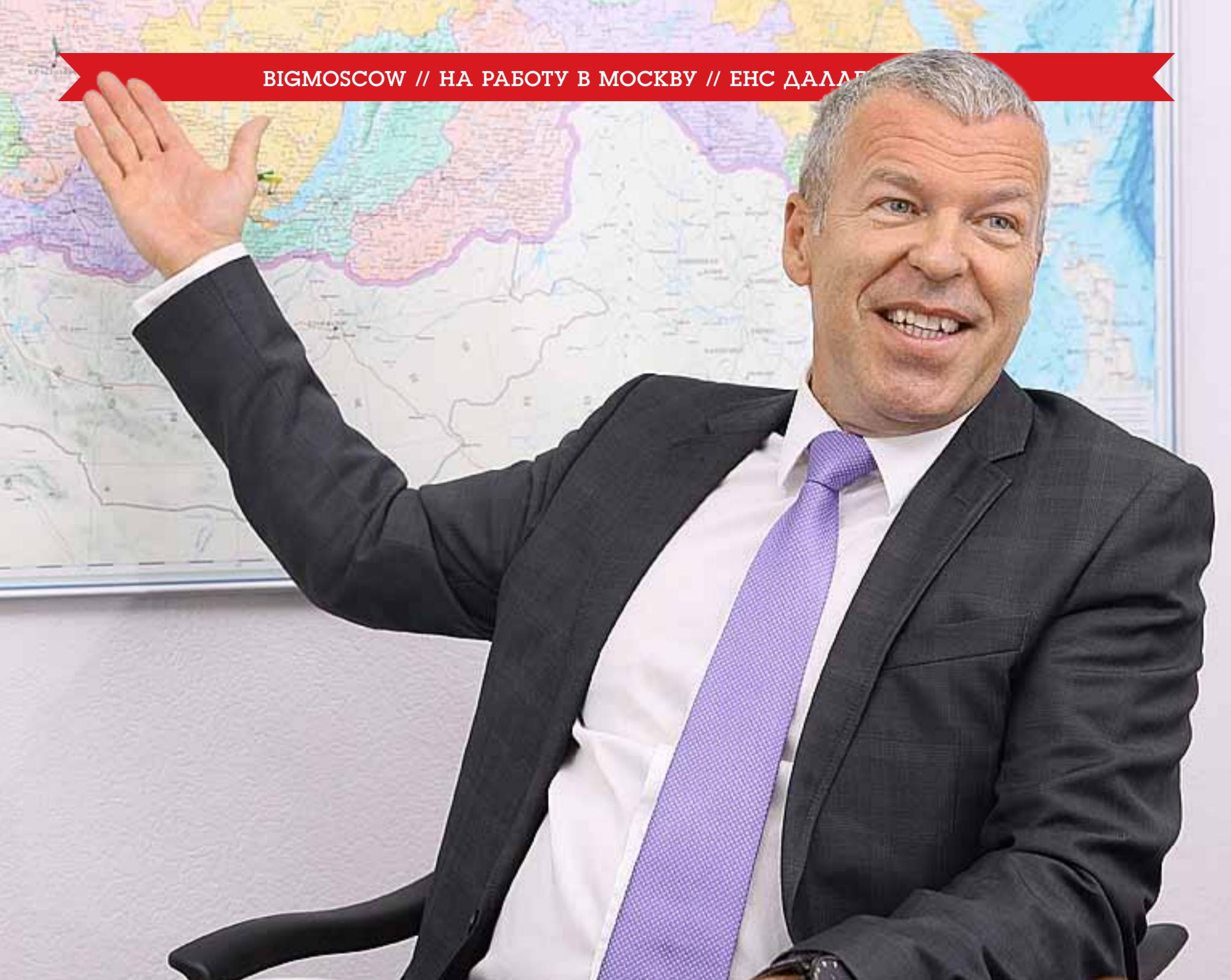
— Меня назначили коммерческим

Создавать рабочие места для местного населения.

Именно в Казахстане, где никто не говорил по-английски, я серьезно взялся за русский язык, занимался с преподавателем. Но я часто уезжал в командировки, искался весь степной край. Учил русский в дороге, общаясь с попутчиками. Прекрасная практика!

Я до того обрусл, что, когда приезжал в отпуск в Германию, меня нередко просили предъявить





паспорт и очень удивлялись, что я немец.

«В РОССИИ ПЕРВОКЛАССНЫЕ ИНЖЕНЕРЫ»

— Судьбе было угодно вернуть вас из Казахстана в Москву?

— Концерн WILO SE искал на пост генерального директора компании «ВИЛО РУС» немецкого специалиста, знающего местный менталитет. Прежний директор был русский, он проработал на

этом посту 15 лет и ушел на пенсию. В «ВИЛО РУС» проводилась реструктуризация. Вводились новые международные правила, финансовые документы, менялся индустриальный менеджмент. Компания хотела строить заводы, выстраивать другую логистику.

— И это совпало с назначением нового генерального директора?

— Именно так. Моей первоочередной задачей было формирова-

ние команды, чтобы сотрудники поняли новую стратегию. Я в то время нередко слышал: «Зачем вам производить товар в России? Нам нужно немецкое качество, надо и дальше продолжать импорт». Это неверная стратегия. Я убеждал: «Надо строить фундамент в России, чтобы здесь было собственное производство». В России ведь первоклассные инженеры. Эти инженеры создали космические аппараты, самолеты «Ту», «Ил» и многое, многое другое.

— Сколько человек работает в компании?

— Когда я пришел в «ВИЛО РУС», там было 170 сотрудников. Царили семейственность и кумовство, устраивался на работу сотрудник, тут же перетягивал к себе брата, сестру, свата и так далее. Пришлось пересматривать кадры. Но не везде. Финансовый отдел остался в пол-



О КОМПАНИИ
«ВИЛО РУС»



ном составе. Добавилась только должность финансового директора. В отеле продаж создали новые сегменты, туда пришли новые люди. А вот отдел маркетинга — на 100%

новый. Отдел логистики и закупок также обновился. Сейчас у нас 190 человек. Это сплоченная команда профессионалов.

— Вы строите в Подмосковье завод. Чиновники не мешают своей бюрократией?

— В Германии тоже хватает бюрократии. Мы купили 5,5 га земли в Ногинске. Осенью 2013 года провели торжественную церемонию закладки первого камня завода, где планируем разместить производство насосов промышленного применения. Заплатили необходимые



Я генерирую идеи, а воплощают их в жизнь и оформляют все необходимые бумаги мои опытные помощники.

сборы, в данный момент документы находятся на регистрации в Ногинске. На это ушел год. Считаю, что договоренность была достигнута достаточно быстро. Мы уже прокладываем дорогу.

— Какова ваша основная роль в этих процессах?

— Я генерирую идеи, а воплощают их в жизнь и оформляют все необходимые бумаги мои опытные помощники. Мне есть на кого опереться. Мы открыты, у нас нет секретов, мы аккуратно платим все налоги в областной бюджет.

— Когда планируется запуск производства?

— В 2016-м. Это даст около 400 новых рабочих мест. Производить в России, кстати, нисколько не дешевле, чем в Германии. Но на данном этапе нам важнее, чтобы мы находились рядом с рынком сбыта, с клиентами.

— Сложно найти клиентов в России?

— В Германии за день можно общаться с 7–10 клиентами, говорить с каждым по 10 минут. В России так не получится. Максимум три клиента, и разговоры достаточно долгие. Но мы хорошо знаем друг друга. Признаюсь, для меня общение с клиентами — самая приятная часть работы.

— Чем российские клиенты отличаются от западных?

— Они более капризные и требовательные.

— Конкуренция сильная?

— Для нас — нет. Есть другие производители, которые тоже делают неплохое оборудование. Есть российские насосы, датские, немецкие. Я не люблю говорить о цене. Важен предлагаемый пакет, логистика. Это как покупка костюма в магазине или индивидуальный пошив. Если я скажу, что наши насосы лучше, чем у конкурентов, кто поверит? Но наши насосы установлены в Кремле, Мариинском театре в Санкт-Петербурге, в Эрмитаже.

Сейчас в Германии тоже строят новый завод, но я бы там ничего не решал, там решение принимают два десятка человек.





«ЕСТЬ МЕЧТА — ПОСТРОИТЬ ЕЩЕ ОДИН ЗАВОД»

— Где вы живете в Москве?

В городской квартире, за городом? Приобрели недвижимость в Москве?

— У меня есть квартира в Цюрихе, в Швейцарии. В Москве я квартиру снимаю.

— Это дороже, чем в Германии?

— Видя иностранца, хозяева задирают цену чуть не в два раза. Если снимать квартиру в Дортмунде, где у нас завод, получится в три раза дешевле.

— В каком районе Москвы вы обитаете?

— Я не люблю стоять в пробках, поэтому я жил в самом центре, на Арбате, где поселил героев романа «Мастер и Маргарита» Михаил Булгаков. А сейчас поселился в Стругино. Здесь не чувствуется, что живешь в Москве. Это очень чистый, зеленый район. Вчера гулял по лесу три с половиной часа. Сидишь на реке, а на другом берегу видишь деловой центр «Москва-Сити». За 40 минут можно добраться до центра, до площади Революции.

— Что скажете о московских ресторанах?

— В 2005 году цены в ресторанах были высокие, а качество просто ужасное. Сегодня уже цены и качество сопоставимы. Дорого, но и качество отличное. Подают, например, свежие устрицы!

— Чем отличалась бы ваша деятельность, если бы вы работали в подобной компании в Германии?

— Продаж было бы в два раза больше. Но я уже не смогу там работать. Сейчас в Германии тоже строят новый завод, но я бы там ничего не решал, там решение принимают два десятка человек.

— Поделитесь планами на будущее.

— Россия — очень большая страна. Есть мечта — построить еще один завод где-нибудь в Екатеринбурге или Новосибирске.

— Посоветовали бы вы своим соотечественникам и другим иностранцам ехать на работу в Москву?

— Когда я собрался в Россию, друзья были в шоке: «Енс, ты псих! Весь мир для тебя открыт, а тебя куда несет?». Люди бояться ехать не в Россию. Многие вообще не готовы уезжать из дома, сниматься с нациженных мест. Нередко на Западе рассуждают так: «Поеду поработаю три года и вернусь». Но за этот срок не почувствуешь страну. В первый год вы не понимаете абсолютно ничего. На второй год чуть-чуть больше, на третий, когда только начинает приходить понимание, уже пора уезжать.

Русские говорят «Москва слезам не верит». Они готовы упорно работать, набивать шишки и не отчаиваться. Так что добро пожаловать в Россию! ■



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com





[Red redacted text block]

[Blue blueacted text block]

Потребительский клуб

Голландец **Майкл ван Кемпен**
с успехом применяет в Москве
изобретенную на Западе бизнес-схему
клубной торговли

Полки интернет-магазина *Westwing* ломятся от товаров для дизайна и декора. Здесь есть все — от посуды до мебели. Но чтобы предаться шопингу, нужно стать полноправным членом клуба потребителей. По словам управляющего директора российского отделения немецкой торговой компании *Westwing* **Майкла ван Кемпена**, это позволяет достичь лучшего взаимопонимания с клиентами и качественнее удовлетворять потребительский спрос.

... О компании *Westwing*



Русские клубную систему торговли приняли очень хорошо — наши продажи сейчас растут быстрее, чем в других странах.

РАСПРОДАЖА НОН-СТОП
— *Вы же лишаете себя покупателей!* — поражаюсь я странной, на мой взгляд, концепции. Но Кемпен невозмутимо парирует: до России схема доказала свою эффективность во многих странах мира.
— Наши клиенты — это люди, знающие цену брендам, которые мы предлагаем. В основном, это западные компании, выпускающие качественную продукцию в среднем ценовом сегменте. Эта продукция не для тех, кто ходит по гипермаркетам товаров для дома, выискивая самое дешевое. И все же наш бизнес зиждется на том, что покупатели никогда не остаются внакладе и, более того, могут серьезно сэкономить при покупке. Каждый день у нас проводятся акции, и цены на определенные товары снижаются вплоть до 70%. Вот, смотрите.

Майкл ван Кемпен открывает на экране компьютера одну из страниц сайта Westwing.

— Обычная цена этого набора по-

суды — 2200 рублей (\$65). В данный момент мы предлагаем его за 800 рублей (\$27). Акция закончится через неделю ровно в 18:00. И за эту неделю мы запустим еще множество акций с серьезным дисконтом на другие товары. Наши клиенты постоянно следят за самыми выгодными предложениями. Получается своего рода нон-стоп распродажа для среднего класса.

— *Клубная система торговли основана на том, что людям льстит состоять в некоем закрытом сообществе для избранных?*

— Ни в коем случае. Никакого закрытого сообщества нет, это просто одна из моделей работы с целевой аудиторией. Так удается лучше понимать покупателей и делать им более точные предложения. Кстати, русские клубную систему торговли приняли очень хорошо — наши продажи сейчас растут быстрее, чем в других странах.



— А как у вас получается предлагать такие скидки?

— Мы работаем напрямую с брендами и производителями, без всяких посредников. Тот факт, что мы ведем торговлю сразу в 11 странах, усиливает нашу позицию на переговорах с брендами и позволяет добиваться очень хороших условий для наших клиентов.

НОВАЯ НИША

— Насколько различается интернет-торговля в России и в Европе?

— Как и когда это произошло?

— Впервые я приехал в Москву в 2008 году туристом. Завершив обучение по специальностям «экономика» и «IT-технологии», я работал в крупной сети розничной торговли. В Москве у меня были знакомые, они уехали в Россию еще в конце 90-х и, надо сказать, весьма преуспели. Меня вдохновил их пример, но хотелось сделать что-то новое, свое. Я приезжал еще несколько раз, изучал рынки, пытался найти нишу.

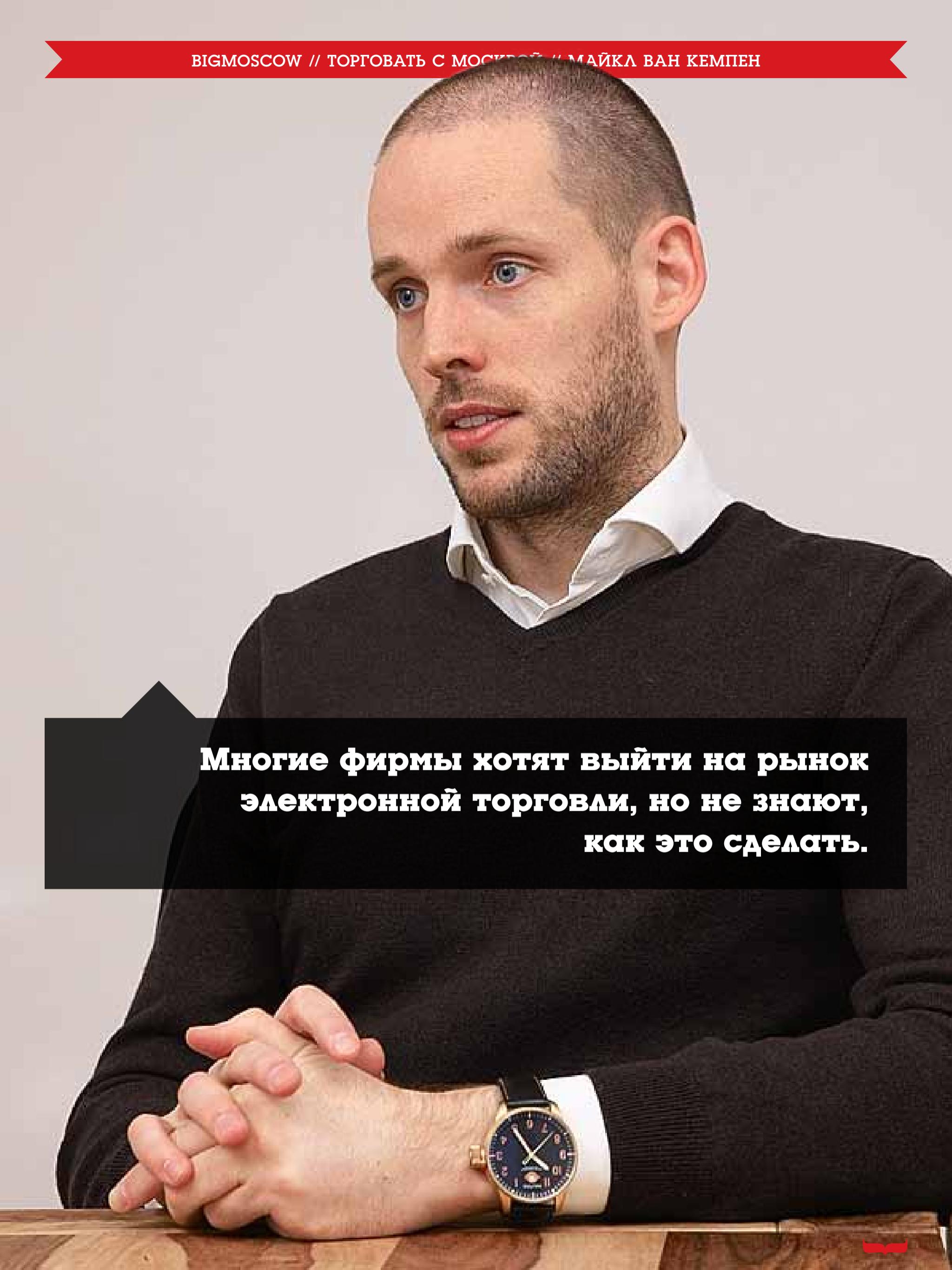
В России можно сделать скачок, который на европейских устоявшихся рынках уже невозможен.

— Здесь онлайновая коммерция пока не настолько популярна. В Германии объем электронных сделок — свыше 5,5% от всего торгового оборота. В Великобритании и того больше — около 12%. В России же — меньше двух процентов. Но это как раз создает перспективы роста. В России можно сделать скачок, который на европейских устоявшихся рынках невозможен. По большому счету, именно это привлекло меня сюда.

— Как именно вы изучали московский рынок?

— Общался с экспертами, расспрашивал. В Европе есть агентства, например CBS, готовые предоставить любую информацию о том или ином рынке. Здесь я ничего подобного не нашел — это, кстати, одна из возможных рыночных ниш. В конце концов, я решил остановиться на интернет-торговле дизайнерских вещей. Создать ресурс, чем-то похожий на мультибрендовые ката-





**Многие фирмы хотят выйти на рынок
электронной торговли, но не знают,
как это сделать.**

логи. За образец взял английский каталог Asos, а потом вышел на известный сайт электронной торговли Ozon.ru и предложил партнерство. Они согласились, но выразили желание вести продажи на собственном сайте.

А это мне было неинтересно, я хотел идти своим путем. Но тут выяснилось, что в России нет необходимой логистической инфраструктуры. Точнее есть, но только у некоторых компаний типа того же Ozon.ru. Нужны ведь курьеры, склады, персонал, специальное программное обеспечение. Ведь это не обычный склад, где на паллетах лежит один и тот же товар. В электронной торговле каждая коробка индивидуальна.

— А в Голландии как решается эта проблема?

— Там развиты курьерские службы и почта. Здесь же почта работает очень



медленно и ненадежно. К тому же есть такая российская особенность — платить наличными и после доставки. В Голландии большинство покупок оплачиваются кредитными картами, а потом курьер доставляет заказ. А в России пока преобладает какое-то недоверие,

все стараются вперед не платить. Надо сказать, что в результате образуется много возврата, когда клиент отказывается покупать заказанную вещь. Например, в сегменте одежды возврат достигает иногда 50%: то размер не подойдет, то цвет. А вот с электроникой проще, возврат 3-4%. В общем, над инфраструктурой интернет-торговли еще предстоит поработать. К тому же я заметил, что многие фирмы хотят выйти на рынок электронной торговли, но не знают, как это сделать. В одной компании, владеющей интернет-стартапом, мне предложили заняться этой проблемой.

**В интернет-торговле Россия
превзойдет многие страны — хотя бы
за счет своих размеров.**



ИНФРАСТРУКТУРА НА ВЫРОСТ

- **С чего начинается создание системы доставки товара?**
- Как раз со специально оборудованного склада. Мы открыли его в Подмосковье. Предложили пользоваться нашим складом и другим интернет-магазинам. Там было преду-

мотрено все необходимое для учета и обработки заказов — вплоть до упаковки товара и отправки конечному потребителю. Постепенно продавцы оценили удобство нашей схемы — нет нужды арендовать собственные помещения и нанимать персонал, остается только обеспечить доставку товара заказчику. Когда схема за-

работала, я счел свою задачу выполненной и решил уйти.

— В Westwing вы используете такую же модель?

— В принципе, да. В Москве у нас собственная курьерская служба. В других городах мы пользуемся сторонними курьерскими службами для доставки товара. Порой это дорого, но позволяет не отвлекаться от стратегических вопросов.

— В какие регионы вы доставляете заказы?

— 50% нашего торгового оборота — это Москва и Московская область. 7% — Санкт-Петербург, остальное расходитя по всей России. Масштабы страны представляют, конечно, определенную проблему. Срок доставки по сравнению с другими странами может заметно увеличиться. А чем больше срок доставки, тем больше рисков для доставляемого продукта.

— Как вы думаете, что больше всего тормозит интернет-торговлю? Недостаточное развитие почтовых служб или что-то еще?

— Я думаю, все-таки недоверие, о котором я упоминал. Это касается не только предоплаты за товар. В России почему-то контракты на незначительные суммы, которые в Голландии подписывают почти не глядя, могут часами изучать и придирияться к каждой букве. Что уж говорить о сделках крупнее! Впрочем, все это со временем наладится, и тогда и в интернет-торговле Россия превзойдет многие страны — хотя бы за счет своих размеров. Ритейлеры не могут быть повсюду, а электронная коммерция — универсальное решение. ■



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com





Двойной шопинг

Основатель проекта *TrendsBrands.ru*
Настя Сартан одной из первых в России
реализовала стратегию многоканальных
продаж, и ее бизнес растет
со скоростью 150% в год

ТЕКСТ: ИГОРЬ ЛЕВШИН | ФОТО: TRENDSBRANDS.RU



Всё началось с того, что Настя Сартан поехала в США по программе Work&Travel и устроилась там на работу дизайнером. «Когда я вернулась в Москву, — рассказывает она, — ко мне часто обращались с просьбами привезти такую же одежду, как у меня. Постепенно собрался целый каталог, и у меня возникла идея интернет-магазина модных вещей».

В запущенном в 2011 году проекте TrendsBrands.ru реализована стратегия многоканальных продаж, Omni Channel, когда онлайн и офлайн дополняют и поддерживают друг друга.

— Насколько труднее вести одновременно и онлайновый бизнес и управлять традиционным магазином? Ведь это, наверное, совсем разные маркетинговые технологии, разная логистика.

— Технологии действительно разные, поэтому за онлайн и офлайн отвечают разные команды, — объясняет Настя. — Но мы стараемся дать покупателю полную свободу выбора и сделать шопинг максимально удобным на обеих площадках. Именно в этом заключается концепция Omni Channel. Эта стратегия хорошо

развита в СГА и Европе, а в России мы ее применили одними из первых.

— И как все это выглядит на практике?

— Например, девушка пришла в магазин, примерила платье, оно ей понравилось. Но девушке нужно или посоветоваться с подружкой, или у нее нет с собой денег. В таком случае она может по мобильному телефону прямо из магазина заказать платье на дом. С другой стороны, на сайте, если вы сомневаетесь в онлайновой покупке, можете поехать в ближайший магазин и примерить интересующую вас вещь. А нам это позволяет изучать привычки и предпочтения покупателей и предлагать им именно то, что они хотят.

Оборот стартапа растет со скоростью до 150% в год. Для подобных темпов требуются серьезные инвестиции. Первыми поддержали проект российские фонды: ru-Net Holdings и Kite Ventures, вложившие в стартап \$2 млн. К ним присоединился французский фонд Ventech, инвестировавший в TrendsBrands.ru \$3 млн в 2013 году.

— В чем заключаются ваши риски и сложности?

— В России большие проблемы с логистикой, поэтому клиенты не идут на предоплату заказов, что



сразу оказывается на всей экономике проекта. В США нет интернет-магазинов, подобных нашему — с таким ассортиментом и с такими доступными ценами. Невероятно, но факт. Поэтому каждый раз, окунаясь в американскую действительность, я не без сожаления думаю, как все было бы проще, если бы TrendsBrands.ru родился там.

— Есть мнение, что иностранные венчурные инвесторы в России предпочитают вкладывать деньги в аналоги известных западных проектов. Это ваш случай?

— Нет, нам важно, чтобы инвесторы ценили и понимали нашу уникальность, то, что мы не подражатели, а самобытный бизнес-проект. Обычно таких проектов фонды побаиваются, но кто рискует, тот и пьет шампанское. ■



Интервью с инвестором проекта TrendsBrands Аленом Каффи



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com





Долгоиграющий тренд

Управляющий партнер венчурного фонда Ventech француз Ален Каффи поддерживает долгосрочные российские проекты, потому что смотрит в будущее с оптимизмом

ТЕКСТ: ИГОРЬ ЛЕВШИН | ФОТО: TRENDSBRANDS



— Когда вы задумались об инвестициях в российский рынок моды? TrendsBrands — ваш первый проект в этой индустрии?

— У нас уже был опыт в этой сфере. Мы удачно инвестировали в два проекта: vestiairecollective.com и secoo.com. Оба стартапа специализировались на продаже элитных женских товаров через Интернет. Первый из них был скорее социальной сетью модников и модниц. Проект стартовал во Франции, но превратился в общеевропейский и даже захватил США. Второй — более традиционный, по бизнес-модели click and mortar, то есть торговля и в онлайне, и в офлайне. Сейчас этот стартап расстет рекордными темпами в Китае. Присматриваясь к TrendBrands, мы думали о примере asos.com, которому в России не было аналогов. Мы и сейчас работаем в этом направлении, хотя онлайновая концепция кажется нам все более привлекательной. Я предлагаю вернуться к этому вопросу в начале июля: у нас будут интересные новости.

— В России, по общему мнению, для иностранных инвесторов наиболее привлекательны клиенты западных стартапов. Это так?

— Я на рынке прямых инвестиций больше четверти века и знаю, что двигаться вперед надо осторожно, шаг за шагом. И из каждого шага извлечь какие-то уроки. Так что мы в России начинали с развития бизнеса наших европейских стартапов: believedigital.com, crocus-technology.com, viadeo.com и некоторых других. А потом уже перешли к прямым инвестициям в российские проекты: wmj.ru, oktogo.ru, pixonic.ru; trendsbrands.ru и mamsy.ru. На этом этапе было проще исходить из того, что Россия немного отстает от Запада, пользоваться неразвитостью на российском рынке самых актуальных бизнес-моделей, рассчитывая, что русские команды смогут приспособить эти модели к местному рынку. А вообще я уверен, что, набравшись опыта и — в идеале — имея русского партнера, можно вкладывать в уникальные проекты, которых в России,

Я на рынке прямых инвестиций больше четверти века и знаю, что двигаться вперед надо осторожно, шаг за шагом.



конечно, хватает. Особенно в технических областях.

— Вы вкладываете и в биотехнологии. Нашли что-нибудь подходящее в России?

— У нашего предыдущего фонда, Ventech Capital III, было два подразделения: по ИТ и по биотехнологиям. Оба действовали весьма успешно. Но наши инвесторы настаивали на том, чтобы мы создали два отдельных фонда, смешанные их уже не устраивали. Мы решили, что создавать сразу два больших фонда в европейском депрессивном контексте не стоит, и решили сосредоточиться на ИТ.

— Какие из ваших проектов были самыми успешными? В каком сегменте рынка, в какой стране?

— Самый большой наш успех — в Китае. Компанию jumei.com, которая провела IPO на бирже Nyse в середине мая, оценили в \$3,2 млрд, а сейчас она стоит уже боль-

ше \$4 млрд. Всего в Европе у нас более полусотни успешного возврата инвестиций и через слияния/поглощения, и через IPO. В Европе мы рассчитываем удвоить деньги наших вкладчиков. Но в Китае можно достичь гораздо большего! Организационно мы делимся на два фонда: один сосредоточен на Европе и ее соседях, другой на континентальном Китае.

— Насколько отличается поведение пользователей в США и в странах, где вы работаете? Какой из рынков больше всего похож на российский?

— Мы не инвестируем в чисто американские компании — было бы глупо состязаться с американскими венчурными капиталистами, но наши компании, как правило, очень активны на рынке США. Например, один из самых известных наших проектов withings.com наибольший доход получает именно из США. Не думаю, что американские

Поскольку мы инвестируем на ранней стадии, необходимо очень плотно работать с портфельными компаниями, нужны местные сотрудники.



пользователи особенные, дело в масштабах рынка, который позволяет компании, стартовав локально, сразу стать мировым лидером. Та же ситуация в Китае. И больше нигде. Но не надо забывать, что американский рынок отличается очень высокой конкурентностью и готовностью к инновационным технологиям. На мой взгляд, российский интернет-рынок напоминает китайский, но не столько объемом, сколько тем, что ведущим глобальным игрокам на него трудно проникнуть. Очень мала доля рынка Google по сравнению с Yandex, доминируют местные соцсети. Есть и другие примеры.

— Насколько жесткий контроль над стартапами требуется со стороны венчурного инвестора? Как часто вы приезжаете в Россию?

— В Европе мы инвестируем в основном во Францию и Германию, у нас офисы в Париже и в Мюнхене, там работают местные команды. Для работы с континентальным Китаем у нас есть выделенная группа и офис в Пекине, а скоро будет и в Шанхае. Следующей отметкой на карте должна стать Россия — если мы привлечем достаточно средств на поддержку офиса и команды. Вообще говоря, поскольку мы инвестируем на ранней стадии, необходимо очень плотно работать с портфельными

компаниями, нужны местные сотрудники. В России до этого пока не дошло. Я летаю в Москву примерно раз в месяц, но тесно работаю вместе с российскими фондами, которым я всецело доверяю.

— *Московский бизнес-климат благоприятен для инвестиций из Европы?*

— Был благоприятен до недавнего времени. И скоро все вновь вернется к норме.

— *В какой мере коррупция в России влияет на бизнес?*

— Мы инвестируем в инновационные компании, в которых работают молодые международные команды. Никакой коррупции.

— *Как вы реагируете на политические риски в нынешней непростой ситуации взаимного охлаждения между Западом и Россией из-за украинского кризиса?*

— Я мало интересуюсь политикой, особенно за границами моей собственной страны, поскольку懷疑, что моя информированность и мое понимание России далеки, мягко говоря, от желаемого. При этом как инвестор в долгосрочные проекты, я смотрю в будущее с оптимизмом. Но, разумеется, мы принимаем какие-то меры предосторож-



ности на случай непредвиденных ситуаций и прислушиваемся к советам собственных инвесторов.

— Достаточно ли российские власти поддерживают венчурный бизнес?

— Честно говоря, я не очень в курсе, какой набор возможностей предусмотрен в России для венчурных инвесторов. У нас очень позитивный опыт работы с Crocus.com, это наш самый крупный российский проект. Его мы могли профинансировать из двух источников: либо через американские инвестиционные фонды/институции, либо через российские. Мы выбрали сотрудничество с «Роснано» как более интересную альтернативу.

— Что бы вы посоветовали иностранным инвесторам, собирающимся вкладывать в Россию?

— Я не любитель поучать и давать советы. Могу сказать только, что Россия и СНГ очень хорошо подходят как для развития бизнеса наших европейских компаний, так и для прямых инвестиций. Но успех, как всегда, зависит от того, насколько вы способны находить подходящих людей и организовывать сплоченную международную команду. ■

Россия и СНГ очень хорошо подходят как для развития бизнеса наших европейских компаний, так и для прямых инвестиций.



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com





Мегаполис Евразии

Даже нынешний геополитический кризис не лишает российскую столицу перспективы стать одним из главных деловых центров мира



РОСТ ТЕМПОВ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ТРЕБУЕТ СОГЛАСОВАННЫХ ДЕЙСТВИЙ В ОБЛАСТИ МАКРОЭКОНОМИ- ЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ НА УРОВНЕ КРУПНЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ БЛОКОВ.

В ноябре 2013 года в Абу-Даби на Всемирном экономическом форуме (ВЭФ) совет по глобальной повестке дня рассмотрел три возможных сценария будущего политического устройства мира. Первый из них ставит во главу угла мегаполисы. Москва не исключение. Она должна стать своеобразным «мегаполисом Евразии» — не ради славы, но по необходимости.

Рост темпов глобализации требует согласованных действий в области макроэкономической политики на уровне крупных региональных блоков. Но разве найдется человек — молодой, талантливый, финансово обеспеченный, который станет долго терпеть загазованный воздух, вечные пробки и засилье бюрократии? К решению этих проблем и сводится основная задача Москвы. С одной стороны, России, Украине, Индии, странам Кавказа и Центральной Азии необходим эффективный региональный и международный центр вне зоны влияния Запада. С другой стороны, чтобы использовать эту уникальную возможность, России придется преодолеть некоторые трудности.

В отличие от периодов многочисленных реформ, как например, в эпоху Александра II, Москве теперь нет необходимости ориентироваться исключительно на западные страны. Не забывая и о них, Москва может привлечь (но не завоевать или взять под контроль) таланты и средства из ближнего зарубежья, в частности, из бывших советских республик, в первую очередь — азиатских.



Москва довольно поздно вступила в конкуренцию с другими мировыми мегаполисами, однако вполне может стать «глобальным городом» Евразии. По объему ВВП российская столица занимает 15-е место в мире: в 2012 году этот показатель достиг \$357 млрд, а в 2014–2016 гг. должен увеличиться на 2,3– 3%. Хотя в городе по-прежнему функционируют несколько загрязняющих окружающую среду предприятий, а городские власти стремятся сохранить промышленный потенциал, Москва представляет собой довольно типичный постиндустриальный город, в котором экономика развивается прежде всего за счет сферы услуг и основной функцией которого стала роль коммуникационного узла. Как и другие мировые мегаполисы, Москва более диверсифицирована по сравнению с большинством промышленных городов и, как следствие, менее подвержена влиянию резких колебаний в отдельных секторах экономики; благодаря поддержке исследований и разработок в Москве рождаются инновации. Бюджет города достигает \$60 млрд (третье место в мире), а отношение долга к ВВП не превышает 1,7%. Численность населения — 12 млн человек, средний доход на душу населения — \$20 тыс. в год, 42% москвичей имеют высшее образование. В Москве обучается более 1,2 млн молодых россиян и граждан соседних государств. Наконец, не стоит забывать и о привлекательности налоговой системы в России: фиксированная ставка налога на доходы физических лиц (вне зависимости от уровня декларируемых доходов) — 13%,



БЛАГОДАРЯ ПОДДЕРЖКЕ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК В МОСКВЕ РОЖДАЮТСЯ ИННОВАЦИИ.

ставка налога на прибыль организаций — всего 20% (при реализации инвестиционных проектов еще ниже).

Стремясь обеспечить Москве статус всемирно признанного мегаполиса, новый мэр города Сергей Собянин направил основные усилия на решение ряда приоритетных задач, в частности, развитие образования, здравоохранения и науки (в том числе технопарков): объем инвестиций в эти сферы увеличивается, особенно в восьми особых экономических зонах, растет число государственно-частных партнерств. Неудивительно, что объем годового бюджета этих инфраструктур достигает 8 млрд долларов США. Если в советские времена проходили годы, прежде чем человек мог позволить себе приобрести автомобиль, в современной России люди лихорадочно покупают машины, стремясь повысить свой социальный статус в обществе, буквально помешанном на иерархии. Это, однако, привело к резкому увеличению количества машин на дорогах и ухудшению состояния окружающей среды, что в свою очередь стимулировало совершенствование системы общественного транспорта и рост числа пассажиров (на 300 млн человек в 2013 году по сравнению с 2010 годом). И все же, приехав в Москву, можно воочию наблюдать, как автомобильные заторы буквально парализуют город, иногда на несколько часов. Провести в течение дня несколько встреч, даже если все они в центре города, — несбыточная мечта, наивная надежда иностранного гостя, вызывающая у москвича лишь грустную усмешку.



Тем не менее в ряде международных рейтингов Москва занимает высокие места: четвертое в мире по объему прямых иностранных инвестиций в новые проекты (\$4,2 млрд в 2012 году, что на 5,9% выше показателя 2011 года); седьмое — по количеству крупных компаний; девятое среди наиболее перспективных городов. Хотя более общий показатель, оценка условий ведения бизнеса (*Doing Business*), оставляет желать лучшего: катастрофически низкое 118-е место в мире в 2012 году. Проблему нужно решать на национальном уровне: над имиджем Москвы (да и России в целом) в глазах мирового сообщества необходимо серьезно поработать. По данным декабрьского рейтинга неправительственной организации Transparency International, Россия занимает 127-е место — после Албании, Алжира и некоторых других известных своей коррумпированностью стран Африки и Азии.

Да, в России высокий уровень коррупции, однако (говорю это как иностранный предприниматель, работающий с Россией вот уже 20 лет) я возмущен этой оскорбительной, преувеличенно негативной оценкой. Однако рейтинг опубликован и растиражирован и, к сожалению, служит ориентиром для многих компаний. Это показательный пример политики мягкой силы Запада в действии. И все же я не устаю повторять своим западноевропейским коллегам, что, хотя ситуацию в России нельзя назвать простой, есть страны, в которых и при более низком уровне коррупции (а коррупция есть везде) вести дела гораздо сложнее: где-



**РЕЙТИНГ
ОПУБЛИКОВАН И
РАСТИРАЖИРОВАН
И, К СОЖАЛЕНИЮ,
СЛУЖИТ
ОРИЕНТИРОМ
ДЛЯ МНОГИХ
КОМПАНИЙ. ЭТО
ПОКАЗАТЕЛЬНЫЙ
ПРИМЕР
ПОЛИТИКИ
МЯГКОЙ СИЛЫ
ЗАПАДА.**

то запуск проекта требует изучения сотни законов и нормативных актов, где-то налоговая система душит на корню любую инициативу. За примерами далеко ходить не надо. Русские порой считают, что у соседа трава зеленее. Им бы стоило вспомнить слова Талейрана: «Когда я всматриваюсь в себя, мне становится грустно, когда я сравниваю себя с другими, то успокаиваюсь». Кстати, даже глава Всемирного банка Джим Ён Ким отметил: «Я побывал во многих странах, но нигде, кроме России и особенно Москвы, не видел такого явного стремления к улучшению условий ведения бизнеса».

Возможно, Москва захочет последовать примеру Китая, Сингапура или ОАЭ, для которых характерно сочетание либеральной экономической системы и авторитарного управления обществом. Успех такой модели сегодня очевиден, что может поставить под сомнение эффективность западных демократий, на протяжении трех столетий правящих миром. Если говорить о долгосрочной перспективе, то по достижении обществом определенного уровня развития, в частности по окончании периода формирования среднего класса, возникает необходимость в прозрачности и открытости системы; если этого нет, наступает период спада. В столь важный момент России и Москве необходимо приложить все усилия, чтобы выбрать правильный путь.

На официальном сайте мэра и правительства Москвы представлены основные факторы благосостояния города: значительный потенциал развития экономики, стабиль-



ная национальная валюта, эффективная финансовая система, либеральное экономическое законодательство. По всем параметрам ситуацию нельзя назвать неблагоприятной. Несмотря на невысокие темпы роста российской экономики в 2013 году (2,5%), показатели в целом остаются положительными: в среднем 7% в 2003–2008 гг. и 2,5–4% в течение трех последних лет (исключая кризисный 2009 год). В период кризиса, вызванного чрезмерным объемом субстандартного кредитования в США, курсы доллара и евро были подвержены сильным колебаниям, однако российский рубль оставался сравнительно стабильным. Впоследствии, как и в других странах, государство приняло активное участие в оказании помощи пострадавшим банкам. Но чтобы достичь желаемого результата, Москва должна не просто заявить о своей готовности развивать инфраструктурное строительство, но и наглядно это продемонстрировать. В настоящее время самое важное — обеспечить доверие к системе в целом.

Положительный опыт Варшавской фондовой биржи должен вдохновить московские власти, а если ориентироваться на более далекую перспективу — то и успех Дубая, к модели которого я, будучи экспертом в банковской сфере, присматриваюсь последние два года. Свободные экономические зоны и Международный финансовый центр Дубая (DIFC) могут представлять для Москвы определенный интерес. Дубай довольно далеко продвинулсь в своем стремлении стать международной финансовой площадкой: избегая ограничений, налагае-



**МОСКВА ДОЛЖНА
НЕ ПРОСТО
ЗАЯВИТЬ О СВОЕЙ
ГOTOBНОСТИ
РАЗВИВАТЬ ИНФРА-
СТРУКТУРНОЕ
СТРОИТЕЛЬСТВО,
НО И НАГЛЯДНО
ЭТО ПРОДЕМОН-
СТРИРОВАТЬ.**

мых требованиями местного законодательства, особенно шариатом, DIFC подготовил независимую нормативно-правовую базу, во многом аналогичную британской. Дубай с успехом демонстрирует способность реализовывать фундаментальные изменения и использовать их для привлечения внимания к городу. Москва пока не готова к таким кардинальным переменам и столь активной саморекламе, однако добиться поставленной цели (хотя у нее для этого есть необходимые средства) она сможет только за счет улучшения своего имиджа и повышения качества жизни, то есть активной работы над так называемыми «мягкими факторами». России и ее столице необходимо также обратить внимание на идеи, популярные в деловых кругах, в частности, на понятие «качество обслуживания клиентов», которому уделяется основное внимание: работа над этим аспектом деятельности приносит невероятные результаты. Мировой мегаполис Дубай, где придерживаются не слишком либеральных взглядов, но в котором царит гармония, просто умеет оказывать радушный прием — начиная с авиакомпании. Ей больше нет необходимости обеспечивать себе рекламу, напоминая о широкой географии полетов, особенно в развивающиеся страны, о том, что самолеты оборудованы по последнему слову техники, а качество обслуживания находится на высшем уровне. Впечатления от аэропортов Дубай и Шереметьево отличаются, как небо и земля. России ничто не мешает создать лучшую авиакомпанию в мире и превратить Москву в транспортный хаб



**В ТЕКУЩЕЙ
СИТУАЦИИ,
КОНЕЧНО,
ДЛЯ МОСКВЫ
НЕТ НИЧЕГО
ХОРОШЕГО,
НО НУЖНО
РАССЧИТЬВАТЬ НА
ДОЛГОСРОЧНУЮ
ПЕРСПЕКТИВУ.**

Евразии. Нет ничего невозможного: посмотрите на прогресс, которого за 10 лет достигли такие сферы обслуживания, как гостиничное дело. Власти доказали свою готовность работать над развитием города, и все же... Это похоже на открытие нового ресторана: строительство завершено, дизайн отвечает последним веяниям моды, столовые приборы разложены на столах в ожидании гостей, шеф-повар приступил к работе. Все прекрасно, вот только всего этого недостаточно, чтобы люди посетили ресторан и, поужинав один раз, захотели вернуться. Нужна благоприятная атмосфера. Многие в этом преуспели; Москва и Россия вполне могут достичь того же результата и даже превзойти его.

Разрушена ли перспектива превращения Москвы в один из главных мегаполисов мира из-за геополитического кризиса в Крыму и на Украине? В самом деле, блеск северного Третьего Рима заметно померк. Нагнетая дурные настроения, некоторые СМИ и политики с обеих сторон вернули к жизни выражения времени холодной войны или даже Второй мировой войны. Разумеется, пройдет некоторое время, прежде чем репутация Москвы будет восстановлена. Но следует с большой осторожностью воспринимать пророчества современных Кассандров, предсказывающих Москве ужасающее будущее. Вспомните дефолт 17 августа 1998 года: целая армия так называемых экспертов, прежде всего в западноевропейских странах, объявила, что у России нет будущего, что для восстановления потребуются десятилетия, что инвесторы никогда не



вернутся и т. д. Всего через два года ситуация начала улучшаться, и экономика росла вплоть до финансового кризиса в 2008-м. Другими словами, в текущей ситуации, конечно, для Москвы нет ничего хорошего, но нужно рассчитывать на долгосрочную перспективу. Рынки и бизнес обычно недальновидны, но тотчас возвращаются, когда складываются благоприятные условия и просматривается перспектива на ближайшие несколько лет. Кроме того, кризис — это всегда время новых возможностей, если взглянуть на него под другим углом. ■



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com





Миссия выполнима

*В чем специфика стратегического
бизнес-планирования
в российских условиях?*

ТЕКСТ: ЛЕОНИД СОКОЛОВ | ФОТО: DVORNIKOVA&PARTNERS



Бизнес-стратегия — ключевой элемент любого бизнеса, в том числе малого и среднего, причем на любой стадии его развития. Но, конечно, особенно важно стратегическое бизнес-планирование на стадии стартапа. На что следует в первую очередь обратить внимание западным предпринимателям, собирающимся выходить на российский рынок, при решении этой задачи? Каких ошибок следует избегать? Об этом рассказывает основатель и генеральный директор московской консалтинговой компании Dvornikova&Partners **Екатерина Дворникова.**

— В чем состоит стратегическое бизнес-планирование, каковы его основные этапы, итоги? Есть ли различия в принципах или нюансах стратегического бизнес-планирования между Западом и Россией?

— Стратегическое планирование — это одна из функций управления, представляющая собой некий циклический процесс выбора целей организации и путей их достижения. То есть корректизы вносятся постоянно. Тут не статика, дескать, один раз разработали стратегию и давайте ей следуйте. Одно из самых больших заблуждений бизнесменов, в том числе и западных, состоит как раз в том, что они считают необходимостью придерживаться раз-

работанной бизнес-стратегии в течение трех, пяти лет. Это неправильно. Сейчас ситуация на всех рынках крайне мобильная, и нужно постоянно учитывать многие как внешние, так и внутренние изменения.

Что касается основных этапов стратегического бизнес-планирования, то начинается все с формулировки миссии компании. Нельзя подходить к этому формально, списывать у кого-то чужую миссию. Некоторые вообще считают, что миссия вообще не нужна, мол, мы просто должны зарабатывать деньги и все. А миссия это так, для красоты! На самом деле если заняться разработкой формулировки миссии серьезно, привлечь к процессу сотрудников и руководство, то вы получите в свои руки очень эффективный инструмент.



Далее необходимо определить целевые приоритеты развития бизнеса. Затем необходимо провести комплексный стратегический анализ, состоящий из анализа внешней конкурентной среды и внутренней среды, оценить внутренний потенциал, компетенции и ресурсы компании.

Потом следует SWOT-анализ: определение сильных сторон компании (Strengths), ее слабостей (Weaknesses, а также внешних рыночных возможностей (Opportunities) и угроз (Threats). Это тоже очень хороший рабочий инструмент, позволяющий определить от двух до четырех стратегических альтернатив. Главное — это сделать SWOT-анализ правильно и корректно. К сожалению, в 95% случаев в компаниях SWOT-анализ делается некорректно!

Каждая из альтернатив обсуждается, выявляются ее плюсы и минусы, и вы выбираете тот вариант, который будете реализовывать. Это универсальный подход к стратегическому



бизнес-планированию, и на Западе, и в России одинаковый. К сожалению, в России первые этапы часто выпадают: не нужно миссии, не нужно приоритетов, давайте посмотрим, как у конкурентов, и сделаем так же, но дешевле! Это ошибка.

— Западные предприниматели, действующие в России, тоже совершают такую ошибку?

— Нет, как раз западные предприниматели этому подвержены в меньшей степени. Они в отношении бизнес-планирования более грамотные.

САМАЯ БОЛЬШАЯ ОШИБКА ПРИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ — НЕДОСТАТОЧНЫЙ СБОР И АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ О СОСТОЯНИИ РОССИЙСКОГО РЫНКА.



— А какие ошибки совершают западные предприниматели, выходящие на российские рынки?

— Самая большая ошибка при бизнес-планировании — недостаточный сбор и анализ информации о состоянии и потенциале российского рынка, на который они собираются выходить и, как следствие, его недооценка или переоценка.

— Можете привести пример?

— Западный производитель бытовой техники реализовал на российском рынке пробную партию товара в узком ассортиментном диапазоне. Товар, что называется, хорошо пошел, его быстро раскупили. Наладили массовые поставки, а спроса нет. Оказывается, у конкурентов был перебой на производстве, и пробная партия попала как раз в эту ассортиментную линейку. Когда производство наладилось, спрос упал. Надо было проанализировать полученные при реализации пробной партии товара положительные результаты, но это не сделали, и инвестиции не оправдались.

— Что самое важное в бизнес-стратегии? Есть ли тут российская специфика?

— В бизнес-стратегии важно все. Все этапы работ — это звенья одной цепи, и если вы что-то упустите, то вероятность совершить ошибку на следующем этапа сильно увеличивается. Поскольку, как я уже сказала, стратегическое бизнес-планирование — непрерывный цикличный процесс, который обеспечивает основу для управления предприятием.

Российская специфика — это, пожалуй, важность административного ресурса в определенных отраслях, особенно в секторе B2B. Если речь идет, скажем, о каком-то ИТ-продукте для корпоративных клиентов, то самого продукта мало, какие бы супертехнологии вы ни демонстрировали, требуется еще выход на людей, принимающих решения. Сейчас, кстати, очень востребован консалтинг в сфере представления интересов бизнеса в государственных структурах, налаживания связей, лоббирования. В B2C это в меньшей степени выражено, но должна сказать, что, в отличие от За-

В БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ ВСЕ ВАЖНО.

ВСЕ ЭТАПЫ РАБОТ — ЭТО ЗВЕНЬЯ ОДНОЙ ЦЕПИ.



пада, в российском секторе FMCG силен диктат крупных розничных сетей, и для того чтобы в них войти с каким-то продуктом, тоже требуются серьезные связи и дополнительный бюджет.

— Как западному предпринимателю, выходящему на российский рынок, организовать разработку бизнес-стратегии? Всегда ли необходимо обращаться за помощью в консалтинговые компании?

а если речь идет о малом и среднем бизнесе, то и консалтинговые компании требуются соответствующие. Их хватает на российском рынке. Можно заказать отраслевую экспертизу в экспертном сообществе. Я, например, участвую в проекте Expert Me, где оказываю такого рода услуги.

— Насколько важно для западного предпринимателя, запускающего стартап в России, наличие российского партнера?

НЕ ВСЕГДА ТО, ЧТО УСПЕШНО НА ЗАПАДЕ,
СТОЛЬ ЖЕ УСПЕШНО В РОССИИ. И ЗДЕСЬ РОЛЬ
РОССИЙСКОГО ПАРТНЕРА ТРУДНО ПЕРЕОЦЕНИТЬ.

— Я считаю, что лучше всего обращаться в консалтинговые компании, у них уже наработан опыт во многих отраслях, и это поможет западным предпринимателям сэкономить как время, которое необходимо на сбор и анализ информации о рынке и разработку стратегии, так и бюджет.

— В какие? В большую четверку?

— Нет, конечно. Большая четверка занята глобальными проектами,

ра? Какой может быть роль российского партнера при разработке бизнес-стратегии?

— Конечно, наличие российского партнера очень важно. Он знает реалии, он знает, куда пойти, кому что сказать, он понимает российскую специфику. Кстати, одна из ошибок западных предпринимателей в том, что они зачастую не адаптируют свой продукт или рекламу своего продукта для российского рынка, а не всегда то, что успешно на Западе, столь же успешно



в России. И здесь роль российского партнера трудно переоценить.

— Какие сегменты или ниши российского рынка вы считаете наиболее перспективными для применения на нем западных бизнес-стратегий и вхождения западного малого и среднего бизнеса?

— Сейчас во всем мире в тренде экологичная и фермерская продукция. На Западе это большая индустрия, а в России нет и пока, к сожалению, не предвидится, так как у нас нет экологических стандартов и, как след-



ствие, экологической сертификации на законодательном уровне. Но люди в России тоже хотят вести здоровый образ жизни и готовы за это платить, приобретая сертифицированные экологически чистые продукты. Я считаю, западных предпри-

нимателей тут ждут большие возможности. Ведь экопродукты могут быть любые: начиная от молочных продуктов, овощей, фруктов, вина и заканчивая косметикой и бытовой химией. ■



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com





invest.naibecar.com



Неожиданный поворот

*Западным инвесторам следует проявлять
осмотрительность, не полагаясь только
на честное слово российских
инициаторов проекта*

ТЕКСТ: ВАЛЬДЕМАР ВАЙСС | ФОТО: NAI BECAR



В России, как в столичном, так и в других регионах, запускается немало коммерческих проектов, в том числе инфраструктурных, в сфере частно-государственного партнерства. Эти проекты весьма привлекательны для западного капитала, однако при их реализации могут возникать проблемы, совершенно неожиданные для западных инвесторов. Как следовать действовать, чтобы минимизировать риски, рассказывает вице-президент компании NAI Весаг Вальдемар Вайсс.

СИТУАЦИЯ



российских областей с предложением поддержать проект в области сельского хозяйства, связанный с возведением крупного высокотехнологичного объекта производственного назначения. Со стороны администрации были обещаны налоговые преференции и подведение инфраструктуры (свет и газ) за счет бюджета. Инвестор сделал первое вложение, приобрел участок под строительство, однако те, кто обещал решить инфраструктурные проблемы, работают в администрации уже на других должно-

РЕШЕНИЕ

в сфере частно-государственного партнерства, договоренностей с представителями той или иной региональной администрации (сколь угодно высокого ранга) недостаточно. Чиновники меняются, даже губернатор может досрочно лишиться своих полномочий. В хитростях работы российской государственной машины, особенно в регионах, иностранцу разобраться трудно.

**В ХИТРОСТЯХ РАБОТЫ
РОССИЙСКОЙ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ МАШИНЫ,
ОСОБЕННО В РЕГИОНАХ,
ИНОСТРАНЦУ РАЗОБРАТЬСЯ
ТРУДНО.**



СИТУАЦИЯ

2

К западному инвестору обратилась крупная девелоперская российская компания с предложением о партнерстве в серьезном инвестиционном проекте по возведению индустриально-промышленного комплекса по производству стройматериалов и созданию логистического центра на территории России и с участием государственных структур. Представители российской компании утверждали, что все вопросы с государственными надзорными органами согласованы, и проекту гарантирована прямая поддержка губернатора. Действительно, губернатор лично встретился с инвестором. Западный инвестор инвестировал в проект, однако уже на первом этапе его реализации возникли непредвиденные статьи расходов на строительно-подрядные работы, вызвавшие у инвестора подозрения и заставившие его обратиться за независимой экспертизой.

РЕШЕНИЕ

Подозрения инвестора подтвердились. Ряд внесенных в смету строительных работ, в частности по переносу инженерной инфраструктуры, фактически не производился, потому что в них не было никакой нужды, а деньги за эти работы, выполненные только на бумаге, получали строительные и проектные организации, аффилированные, как выяснилось впоследствии, с коммерческими структурами российского партнера западного инвестора. Средства инвестора расходовались неоправданно, и значительная их часть оседала на счетах партнера по проекту. Когда на это было указано российскому партнеру, тот, разумеется, не признал факт махинаций и предложил свою трактовку достигнутых ранее договоренностей. В итоге под давлением неопровергимых фактов российскому партнеру пришлось занять более корректную позицию, вернуть часть средств, и замороженный проект возобновился, но под более жестким контролем со стороны западного инвестора.

Независимый аудит российского партнера следует проводить до заключения с ним каких-либо соглашений.



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com

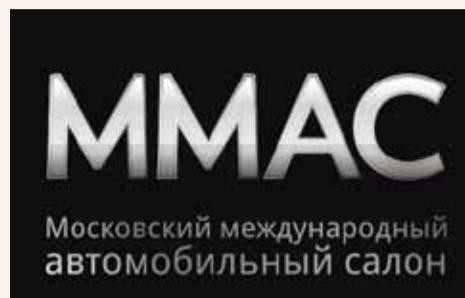




Пик активности

После летнего расслабления в сентябре предприниматели с удвоенной энергией берутся за дело, и деловая программа московских выставочных центров предоставляет им для этого все возможности

ТЕКСТ: ИГОРЬ ИВАНОВ



**МОСКОВСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
АВТОМОБИЛЬНЫЙ САЛОН**
www.mas-expo.ru

27.08–07.09

**Место проведения:
МВЦ «Крокус-Экспо»
Профиль: автопром,
транспорт**

Главное автомобильное событие года в Москве и всей России. Экспозиция «ММАС–2014» займет более 110 000 кв. м выставочных площадей, количество представленных автобрендов превысит полсотни. «Московский международный автомобильный салон», проводимый под эгидой Международной организации автопроизводителей (OICA), по-



зволит ознакомиться с последними достижениями и новейшими тенденциями отрасли, понять перспективы на будущее, встретиться с давними партнерами и завязать новые деловые контакты. В программе грандиозного смотра автопрома множество деловых мероприятий, в том числе конференций, дискуссий, а также развлекательные шоу.





КОНСУМЭКСПО–2014
www.consum-expo.ru

02.09–04.09

Место проведения:

ЦВК «Экспоцентр»

**Профиль: товары
народного потребления**

Осенняя выставка «Консумэкспо» представляет новый раздел «Бижутерия и аксессуары», который дополнит традиционную экспозицию из фарфоровой и керамической посуды, посуды для приготовления пищи, товаров для дома, бытовой техники, предметов интерьера, сувениров, по-

**РАЗДЕЛЫ
ВЫСТАВКИ**



дарков. В рамках обширной деловой программы рекомендуем обратить внимание на проект «Новинки и инновации», посвященный последним тенденциям в сфере потребительских товаров. В выставке примут участие более 400 ведущих производителей из более чем двух десятков стран.





INTERLOGISTIKA—2014
www.interlog-expo.ru

08.09–11.09

Место проведения:

МВЦ «Крокус-Экспо»

**Профиль: логистика,
транспортные перевозки**

Ежегодная международная выставка комплексных решений в транспорте и логистике InterLogistika призвана содействовать развитию сотрудничества между российскими и зарубежными компаниями, государственными и частными структурами в области торгово-транспортных, таможенных, складских и других технологий. InterLogistika — это удобная площадка для профессионального ознаком-

**ТЕМАТИКА
ВЫСТАВКИ**



ления с передовыми решениями, технологиями и продуктами в сфере логистики, транспорта, управления, экспедирования, таможни, сопровождения, стандартизации и сертификации. Выставка InterLogistika играет важную роль в расширении деловых контактов между компаниями, грузовладельцами, участниками международной торговли и другими специалистами отрасли.





РЕКЛАМА—2014
www.reklama-expo.ru

23.09–26.09
Место проведения:
ЦВК «Экспоцентр»
Профиль:
рекламная индустрия

Международная выставка, посвященная рекламной индустрии, проводится компанией «Экспоцентр» при содействии Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР). Это центральное событие года для российских производителей рекламы. В выставке примут участие все крупные рекламные агентства России, а также международные



агентства, уже действующие на российском рынке или собирающиеся на него выходить в ближайшем будущем. Ожидается, что выставку посетит свыше 15 тысяч специалистов отрасли. «Реклама—2014» подготовила грандиозную деловую программу, в рамках которой, в частности, пройдет III Форум «Матрица рекламы». ■



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com



*Новый небоскреб
«Меркурий Сити»
стал не только
главной
архитектурной
доминантой
суперсовременного
делового центра
Москвы, но и
одним из символов
всей России*

**Выше
только
звезды!**

ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА «МЕРКУРИЙ-СИТИ»





**Золотой небоскреб, построенный
в 2013 году, – самое высокое здание
в Европе. Его высота – 339 метров.**



**Экспертный совет
международного проекта
Icons of Russia признал
башню «Меркурий Сити»
символом России
2014 года.**





**Авторы проекта – российский архитектор
Михаил Посохин и американский специалист
по высотному строительству Фрэнк Уильямс.
Нижние этажи отведены для офисов
и торговых площадей, на этажах с 43 по 75-й –
апартаменты класса «люкс» с дизайнерскими
интерьерами и гостиничным сервисом.**



**Общая площадь здания – 173 960 кв. м.
75 надземных этажей и 5 подземных
уровней, рестораны, подземный паркинг,
клубный этаж – все это «Меркурий Сити»,
выше которого только звезды.**



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com



ЖИЗНЬ В МОСКВЕ

*Немецкий молодой
специалист
Доминик Вайланд
переехал в Москву,
чтобы строить
3D-модели
и свою жизнь*

Мехатроник

ТЕКСТ: ИГОРЬ ЛЕВШИН | ФОТО: ЕВГЕНИЙ ДУДИН



Заинтересовавшись Россией и русской культурой еще в школе, он променял карьеру в гигантском концерне на работу в московском офисе небольшой компании и ничуть о том не жалеет, потому что ему нравится жить и работать в российской столице. Доминик Вайланд рассказывает нашему корреспонденту о русской душе, мехатронике, 3D-моделях, пробежках в Измайловском парке и о том, что такое жизнь не по немецким правилам.

— Как вы оказались в Москве?

— Я работал в Германии в Siemens и получил приглашение от компании EasternGraphics открыть и возглавить их московский офис.

— Почему именно вам сделали такое приглашение?

— Они искали человека, хоть немного владеющего русским и готового работать в России. Им порекомендовали меня.

— Кто?

— Общие знакомые. Я согласился и в марте 2012 года переехал в Москву. Надо было оформить юридическое лицо, договоры, разрешения на работу.

— И вы сами все это проделали?

— Не один, конечно. Помогла русская юридическая компания Jus Privatum, у которой есть отделение в Германии. Они работали с нами по договору.

— Сколько времени ушло на все эти формальности?

— Почти восемь месяцев. Проблема в том, что русский юрист и немецкий юрист не слишком хорошо друг друга понимают. В России другое законодательство, совершенно другие уставные документы. Для немцев это непривычно, и немецкий юрист





то и дело сталкивался с неожиданными юридическими ситуациями.

— Чем занимается *EasternGraphics*?

— Разработкой визуальных систем конфигурирования и инновационных программ для 3D-планирования. В Москве у нас представительство, предлагающее наши услуги российским компаниям. Вообще бизнес начинался с мебели. Покупатель получал

3D-модель интерьера, переставлял мебель мышкой и сразу получал прейскруант. Как правило, это не рядовой покупатель, а профессионал, дилер. Они работают с профессиональной версией нашей программы. А вообще за четыре года бесплатную версию программы rCon.planner скачали 1,8 млн раз в 189 странах. Мы часто даже не знаем, для чего людям может пригодиться наша программа. Но если в Москве запускают какой-то крупный офисный проект,

наверняка там использовали наше программное обеспечение.

— Сколько человек в компании?

— В Москве пока четверо, считая меня, а по всему миру примерно 120. В 2015 году компании исполнится 20 лет.

— У вас есть конкуренты в России?

— Есть одна небольшая российская компания, которая работает на

Россию много интересного. Я заинтересовался русской историей — особенно эпохой Петра Первого. Русский язык мне нравился больше французского, и я выбрал его как иностранный. Я учил русский с седьмого класса в школе в Эрфурте, потом в университете в Ильменау — есть такой небольшой студенческий городок в тюрингских лесах. В университете была программа культурного обмена с российским городом Новочеркасском, и я съездил туда,

Если в Москве запускают какой-то крупный офисный проект, наверняка там использовали наше ПО.

этом рынке более 10 лет. Но они немного в другом сегменте. Наши клиенты — в основном российские компании, производящие мебель, которым мы даем возможность выйти на европейский уровень и представлять своим дилерам и партнерам более качественные услуги.

— А как получилось, что вы выучили русский?

— Еще в школе я общался с немцами, вернувшимися в Германию из Казахстана. Они рассказывали про

прожил там полгода. Вернулся в Германию с яркими впечатлениями.

— Россия оправдала ваши ожидания?

— Все было куда лучше, чем я думал. В немецких СМИ, к сожалению, редко говорят о России что-то хорошее. И очень много стереотипов: например, что с russkimi надо быть всегда начеку, что они все время пьют водку. На самом деле в России на редкость открытые и дружелюбные люди. Особенно мне нравится,



**Особенно мне нравится, что в России
молодые люди не такие материалисты,
как в Германии.**

что в России молодые люди не такие материалисты, как в Германии. И они не жалуются на свою непростую жизнь.

— Москвичи сильно отличаются от жителей Новочеркасска?

В Москве вопрос с квартирой решается за неделю. В Германии требуется минимум три месяца.

— Конечно. В Новочеркасске я узнал, что такое русская душа. У Москвы тоже русская душа, но увидеть это можно, когда уже знаешь, что это такое, знаешь, где искать. Москва — гигантский мегаполис, такой же, как большие западные города.

— Вас в России обманывали?

— В бизнесе — ни разу! Когда запустил проект, боялся, что пообещают и не оплатят. Напрасно. Все очень корректно. Правда, обычно путь от коммерческого предложения до заключения договора очень длинный. Зато когда договор подпишут, иногда даже деньги в тот же день переводят.

— Как вы искали квартиру? Как решали бытовые проблемы?

— Помогли знакомые. В Москве вопрос с квартирой решается за неделю. В Германии требуется минимум три месяца.

— А русская кухня вам нравится?

— Да. Но и западные продукты продаются почти те же, что в Германии. Сыры и прочее.

— Если бы не работа, где бы вы хотели жить в России? В Москве или в Новочеркасске?

— В Санкт-Петербурге. Новочеркасск — прекрасный город, но он маленький, слабая инфраструктура. Москва слишком велика на мой вкус.

— У вас есть машина?

— В Германии была, в Москве нет. Опасаюсь здесь садиться за руль. Пользуюсь общественным транспортом.



— **Водители правил не соблюдают?**

— Соблюдают, конечно, но не так, как в Германии.

— **А на велосипеде катаетесь?**

— В Германии — конечно. Я ездил на работу на велосипеде. Но в Москве это просто нереально: огромные расстояния, никаких условий для велосипедистов. Зато я делаю пробежки по Измайловскому парку. Летом. Зимой нет. Я люблю снег, но на лыжах не хожу. Разве что снеговика могу слепить.

вести себя очень гибко. Это мне нравится. С другой стороны, если в Германии я живу по правилам, то я уверен, что все у меня будет в порядке. В России не всегда так.

— **Могут забыть что-то, перепутать?**

— Все возможно, но чтобы дело шло, надо просто лучше контролировать процесс.

— **Звучит убедительно. У вас менеджерское образование? Или компьютерное?**

Здесь многие правила странные, некоторые даже невыполнимые, и люди их творчески интерпретируют, чтобы добиться своей цели.

— **Есть еще такое выражение «в России беспорядок, в Германии порядок».**

— Да, немцы привыкли жить строго по правилам. Шаг влево, вправо, вверх, вниз — и они совершенно беспомощны. Здесь многие правила странные, некоторые даже невыполнимые, и люди их творчески интерпретируют, чтобы добиться своей цели. Россия — страна, где умеют

— Ни то ни другое. Я мехатроник. Это сфера деятельности на стыке машиностроения и электроники.

— **В Siemens вы по этой специальности работали?**

— Там я проектировал механизмы и для этого часто строил 3D-модели, что мне и пригодилось потом в EasternGraphics.





— Как вы оцениваете уровень российских программистов и инженеров?

— Они очень хорошие специалисты. Если вообще не лучшие на свете. При этом в России можно найти хорошего программиста за не очень большие деньги. На Западе это одна из самых высокооплачиваемых специальностей.

— Доминик — довольно необычное имя для Германии. Звучит как французское.

— Мое имя произносится с ударением на первом слоге. Но здесь меня все зовут на французский лад, так привычнее для русского уха. Я не возражаю. ■



Присоединяйтесь
к обсуждению статьи
на facebook.com



BIGMOSCOW

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

**Издается
при поддержке Департамента
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

Заместитель главного редактора Владислав Кулаков

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 J Shaw

Редактор-переводчик немецкой версии Helga Schulze-Neufeld

Директор по развитию Артем Бринь

Адрес редакции

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

Телефон (495) 741-15-37

www.bigrussia.org

magazine@bigrussia.org

Ссылка в App Store
на английскую и немецкую версии

