

КАПИТАЛОБОРОТ

РАЗНОГЛАСИЯ, КОТОРЫЕ ПРОДОЛЖАЮТ СУЩЕСТВОВАТЬ МЕЖДУ РОССИЕЙ И ЕС НА ПОЛИТИЧЕСКОМ УРОВНЕ, НЕ СЛИШКОМ СМУЩАЮТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ. РОССИЙСКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ ИДУТ СО СВОИМИ ПРОЕКТАМИ В ЕВРОПУ. ЕВРОПЕЙЦЫ ТОЖЕ ПРЕОДОЛЕЛИ БЫЛЫЕ СТЕРЕОТИПЫ И ОХОТНО ВЕДУТ ДЕЛА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ.

ХОЛОДНЫЙ РАСЧЕТ



ВИКТОР ЛУТОВИНОВ,
ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ
«АЛЬТЕРВЕСТ»

Российская компания «Альтервест» уже около двух лет довольно успешно производит и продает мороженое в Германии. Как рассказал Business Guide ее президент Виктор Лутовинов, уже через год его европейский бизнес может стать более надежным и стабильным, чем российский.

ПОЛНЫЙ ORDNUNG

Виктор Лутовинов, ученый-физик, в начале 90-х сменил сферу деятельности — занялся торговлей мороженым. В конце 90-х созданная им компания «Альтервест» от торговли перешла к производству, приобретя завод по изготовлению мороженого в Наро-Фоминском районе. В 2002 году, приехав на Intercool-2002 — выставку мороженого в Дюссельдорфе, Виктор Лутовинов решил, что его компания готова к выходу на европейский рынок.

Именно тогда началась история продвижения российского мороженого на Запад. Впрочем, сейчас президент «Альтервеста» говорит, что ошибался, считая, что произведенное в России мороженое можно массированно продавать по всей Германии. Вскоре выяснилось, что транспортные расходы могут убить весь бизнес. Кроме того, существовали ограничения в виде пошлин и европейских квот на ввоз из России продуктов, содержащих молоко. К весне 2003 года господин Лутовинов понял, что везти российское мороженое через границы невыгодно. Но как раз тогда он совершал путешествие по Германии и заехал на небольшую фабрику в Ортенберге, недалеко от Франкфурта-на-Майне. Фабрика обанкротилась, и все ее оборудование распродалось по дешевке. Сначала он планировал подобрать необходимые агрега-

ты и увезти в Россию. Но затем передумал. Все посчитав, предприниматель понял, что покупка фабрики, а вместе с этим и цена вхождения на немецкий рынок оказывается невысокой. И сам бизнес доступен, поскольку потенциальные клиенты уже есть. Было ясно, что русское мороженое заинтересует бывших «русских», живущих в Германии. Их около 3 млн человек. Если умножить это число на потребление на душу населения, получается довольно большой объем — больше 10 тыс. тонн мороженого. Кроме того, существовала готовая сеть распространения — 1700 «русских» магазинов.

Однако этот расчет оказался ошибочным. Мороженщики из России не учли того, что поставщики, снабжающие «русские» магазины товаром, не захотят пускать их в этот сегмент. Их логика была такова: если поддержать производителя, который делает российское «ностальгическое» мороженое прямо в Германии, он вскоре развернется и откажется от услуг посредников. «Альтервест» пытался уговорить их подписать договор с предусмотренными штрафными санкциями. Но поставщики отказывались, предпочитая везти мороженое из России, хотя это обходилось им дороже. «Альтервесту» пришлось выходить на розничный германский рынок. Наиболее приемлемыми оказались два сегмента. Во-первых, российской фабрике удалось договориться с крупными сетями, такими как Lidl, Edeka, Globus, о поставках им мороженого под их марками. Во-вторых, независимые дистрибуторы стали поставлять мороженое «Альтервеста» в рестораны, кафе, школы, пенитенциарные учреждения и даже бундесвер.

При запуске производства в Германии также возникли специфические проблемы. Первая — психологическая. Виктор Лутовинов рассказывает, что ожидал от менеджеров знаменитой немецкой строгости и дисциплинированности. Однако многие из них отнеслись к инвесторам из России как к источнику шальных денег, которые надо «освоить». И стали предлагать разнообразные дорогостоящие проекты, целесообразность которых вызывала у российских инвесторов

большие сомнения. В итоге было решено сменить менеджмент. Процесс расставания оказался болезненным — отношения пришлось разрывать в суде. Оказалось, что в Германии работник надежно защищен законодательством, которое всегда стоит на стороне наемного служащего. Однако работодатели суд выиграли. Новый немецкий менеджмент соответствовал всем ожиданиям. «Сейчас у нас полный Ordnung и единение мысли — понимаем друг друга с полуслова», — признается Виктор Лутовинов.

Изучив своих новых работников, хозяин фабрики пришел к выводу, что стереотип о различии русского и немецкого менталитета неверен: «Общество везде одно и люди одни. Немцы немного иначе проводят время, у них чуть-чуть другой образ жизни, но ценности похожи. Есть люди, которые легко мотивируются на работу, и на них все держится. А есть и те, кто считает, что они получают зарплату уже за то, что тратят свое время».

«РУССКИЕ ПОЛКИ» К удивлению российских инвесторов, отношение к ним властей оказалось лояльным: работодатель создает новые рабочие места, что всячески приветствуется. Конкуренты и партнеры по бизнесу поначалу смотрели на AlterWest Eiskrem с недоверием — долго не могли понять, зачем производителям из России, у которых есть крупное предприятие под Москвой, понадобилась небольшая фабрика в Германии. Но потом настороженность исчезла: «Они увидели, что мы входим с рыночной ценой и с качественным продуктом и не хотим обрушить рынок, а хотим участвовать. Мы не стоим на месте, а разрабатываем новые методы работы, ищем новые рынки сбыта — им это тоже интересно. Они поняли, на какой почве можно взаимодействовать», — рассказывает Виктор Лутовинов.

Проработав в Германии два сезона, AlterWest Eiskrem начал все более активно продвигать свои марки. Оказалось, что немцам очень нравится традиционный российский вафельный стаканчик. В розничной продаже его нередко продают

по более высокой цене, чем, к примеру, эскимо или батончики в шоколаде. «Тут же фасовка больше, к тому же он такой вкусный», — объясняют продавцы. Однако объем продажи вафельных стаканчиков пока небольшой. Еще один российский специалитет, популярный в Германии, называется Moskauer Art Eis — «мороженое московского типа». Это сэндвич на вафлях, который, как считает производитель, по вкусу немного отличается от традиционного русского мороженого. Однако у немцев он почему-то вызывает ассоциацию с советскими временами. В будущем сезоне Виктор Лутовинов собирается вывести на немецкий рынок «Лакомку».

После двух лет работы с сетевыми супермаркетами и в хорике «русские» магазины стали проявлять больший интерес к AlterWest Eiskrem. Кроме того, все чаще в магазинах Германии стали появляться «русские полки». Более того, заработав репутацию в Европе, Виктор Лутовинов начинает продавать свое мороженое за ее пределами. Уже налажены контакты с Мексикой — очень выгодным и стабильным рынком, где, в отличие от Европы, спрос на мороженое велик и зимой, и летом. Продукция туда доходит и пользуется спросом, работа на таком рынке интересует и многие европейские компании, которые начинают активнее сотрудничать с AlterWest Eiskrem.

Размышляя о возможном расширении производства, Виктор Лутовинов отмечает, что инвесторы, начинающие работу в Восточной Германии, могут получить серьезную поддержку правительства: в ФРГ действуют программы стимулирования создания рабочих мест в бывшей ГДР. Поэтому когда производственный потенциал фабрики в Ортенберге будет исчерпан, AlterWest Eiskrem намерен открыть вторую площадку — в Восточной Германии.

Получив опыт работы в Германии, Виктор Лутовинов констатирует, что уже через год его пока еще рискованный европейский бизнес может стать более надежным и стабильным, чем российский.

Записал ПАВЕЛ БЕЛОВ

ТАБЛЕТКА, ПРОВЕРЕННАЯ ВРЕМЕНЕМ



ЛАСЛО ПОЧАЙИ,
ГЕНДИРЕКТОР
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА
EGIS В РОССИИ

Венгерский фармацевтический завод Egis еще в советские времена начал поставлять свои лекарственные препараты на российский рынок. Теперь, как рассказал Business Guide гендиректор представительства Egis в России ЛАСЛО ПОЧАЙИ, компания усиливает свое присутствие в России и уже в следующем году планирует открыть собственный завод в Подмоскowie.

В Советском Союзе лекарства из Венгрии всегда пользовались хорошей репутацией. Советские граждане знали, что венгерскую фармацевтику отличает высокое качество, и охотно покупали лекарства, произведенные в Венгерской Народной Республике.

Для венгерских предприятий рынок СССР также всегда был стратегически важным. Поэтому в начале 1990-х годов, когда в Венгрии началась приватизация, оказалось, что цена и успешность того или иного фармацевтического завода зависят от наличия у него крепких связей в России, собственных представительств и сети распространения. Заводы стали конкурировать за возможность максимально проникнуть на российский рынок и при этом столкнулись с небольшой проблемой — здесь их названия были совершенно неизвестны. Покупая лекарства из ВНР, советские граждане не интересовались тем, какое конкретно предприятие их произво-

дит. Поэтому, несмотря на давние традиции работы на российском рынке, фармацевтическим компаниям приходилось строить свои брэндсы с нуля.

Как считает Ласло Почайи, наиболее мудрое решение принял фармацевтический завод Egis. Вместо того чтобы создавать новую службу по реализации своих товаров на российском рынке, в 1998 году он решил купить существовавшую задолго до этого компанию, занимавшуюся поставками венгерской фармацевтики в Советский Союз, «Медимпкс». Представительство этой компании в России к тому моменту возглавлял Ласло Почайи. Как говорил тогдашний гендиректор Egis, «Медимпкс» нужно купить только для того, чтобы приобрести Почайи: у этого человека к 1998 году сложилась репутация самого известного в Венгрии знатока российского фармацевтического рынка.

В России Ласло Почайи начал работать еще в 1986 году — сначала как сотрудник венгерского торгового представительства, затем как руководитель представительства на юге России и Северном Кавказе (в Ростове-на-Дону). В 1993 году Ласло Почайи решил, что 17 лет на государственной службе — это достаточно, и перешел во внешнеторговое объединение «Медимпкс».

В 1997–1998 годах, как рассказывает Ласло Почайи, на российском фармацевтическом рынке был бум. Он был настолько перенасыщен товарами, особенно импортными, что если бы в России не случился дефолт, то локальный дефолт произошел бы на рынке фармацевтики. Кризис застал Почайи, тогда уже гендиректора представительства Egis в России, на родине. Он срочно вернулся в Москву и начал договариваться с партнерами о реструктуризации их долгов по уже поставленным лекарствам. Эту проблему удалось ре-

шить, но все самое сложное оказалось впереди. 1999 год был самым сложным для компании: за весь год было продано столько лекарств, сколько сейчас продается за месяц. Крупные компании уходили с рынка, увольняли сотрудников, сокращали зарплаты. А Ласло Почайи развернул небывалую активность. Вместо того чтобы затянуть пояс, он стал набирать новых сотрудников, проводить учебные семинары и тренинги, внедрять новые препараты. «Многие смотрели на меня как на сумасшедшего. Они даже спрашивали: „Что, у него не все в порядке с головой? Он разве не видит, что происходит?“ Но я просто был уверен, что кризис не вечен, и мое руководство поверило мне. Именно в 1999 году был заложен фундамент нашего нынешнего успеха».

Уже сейчас, став одной из самых влиятельных и преуспевающих компаний в России, Egis решил перейти от торговли препаратами, произведенными в Венгрии, к производству лекарственных средств на российской территории. «Подобные цели ставит себе, наверное, любая уважающая себя зарубежная компания, работающая в России», — считает Ласло Почайи. Сейчас Egis совместно с компанией Servier строит завод в подмосковном Софрине, который будет открыт в следующем году.

За 20 лет Ласло Почайи хорошо изучил стиль ведения бизнеса в России и утверждает, что он за это время серьезно изменился. Он вспоминает, что 20 лет назад очень многие вопросы можно было решить при помощи ящика палинки — венгерской водки. Все важные переговоры лучше всего было вести во время застолья. Однако за короткое время менталитет российских бизнесменов изменился. «Появились новые люди, которые умеют считать деньги. Они стали элегантнее одеваться — правда, не всегда со вкусом, но

тем не менее. Они не пьют, а с партнерами разговаривают в переговорных, а не в ресторане. Наконец, важных вопросов при помощи ящика палинки уже не разрешишь. Нынешние российские предприниматели — это настоящие европейские бизнесмены», — рассказывает Ласло Почайи.

Тем не менее многие западные стереотипы о российском бизнесе до сих пор верны. Предприниматели из России до сих пор не слишком точны и обязательны. «Иногда приходится тратить полтора часа своего времени и энергии для согласования встречи, чтобы потом приехать на нее и узнать, что партнера нет — он заболел. Или его куда-то вызвали. Раньше человека могли вызвать в ЦК. А куда сейчас?» — сетует Ласло Почайи.

Он отмечает, что раньше его российские партнеры считали, что бизнес должен приносить колоссальную прибыль, и не понимали, зачем заниматься делом, если оно не окупается на 250%. Сейчас они привыкли к спокойному ведению дел с прибылью порядка 10%. Ласло Почайи вспоминает, что на сотрудничестве российского и венгерского бизнеса очень благоприятно сказалось вступление Венгрии в ЕС. В начале 1990-х в отношениях двух стран было заметно явное похолодание. Однако, как ни странно, после присоединения Венгрии к Европейскому союзу деловое сотрудничество между двумя странами стало резко улучшаться. Сейчас завод Egis имеет представительства практически во всех странах Центральной и Восточной Европы, продает свои лекарственные препараты не только в странах Европейского союза, но и в США, Японии, Вьетнаме. Однако российский рынок для предприятия является самым крупным: на него приходится около одной трети всего экспорта продукции.

Записал ПЕТР ЕЖ