



# Уроки немецкого

*«Випсервис»* начинает большое путешествие

Ирина Соловьёва,  
исполнительный директор  
холдинга «Випсервис»



Подготовила  
Наталья  
Меньщикова

В 2017 ГОДУ, КОГДА ИРИНА СОЛОВЬЁВА ВСТУПИЛА В ДОЛЖНОСТЬ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ХОЛДИНГА «ВИПСЕРВИС», АКЦИОНЕРЫ СПРОСИЛИ, КАКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОНА ВИДИТ НА ПЕРСПЕКТИВУ. «Я МЕЧТАЮ, ЧТОБЫ «ВИПСЕРВИС» СТАЛ ГЛОБАЛЬНОЙ КОМПАНИЕЙ», – БЫЛ ОТВЕТ.

МЕЧТА НАЧИНАЕТ СБЫВАТЬСЯ. В ЯНВАРЕ 2019 ГОДА ХОЛДИНГ ОТКРЫЛ СОБСТВЕННЫЙ ОФИС В БЕРЛИНЕ И ГОТОВИТСЯ НАЧАТЬ В ГЕРМАНИИ АКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ ПЕРЕВОЗОК И СОПУТСТВУЮЩИХ УСЛУГ ПОСРЕДСТВОМ СИСТЕМЫ «ПОРТБИЛЕТ». ИЗ ЭТОЙ ТОЧКИ «ВИПСЕРВИС» РАСПРОСТРАНИТ ВЛИЯНИЕ НА РЫНКИ ЗАПАДНОЙ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ.

## От консолидации – к экспансии

Планета становится «меньше»: технологии позволяют легко общаться, исчезают барьеры между людьми, бизнесами, странами. Возникает прекрасная возможность развиваться и выходить на новые рынки. Сегодня именно такие задачи вдохновляют команду «Випсервиса».

Стратегия консолидации, которой мы придерживались последние пять лет, сделала нас сильнее, умнее, ресурснее. Желание выйти за пределы домашнего рынка крепло по мере того, как росло количество клиентов из других стран. Иными словами, консолидация плавно перетекла в стратегию выхода на новые рынки. Обычно это называется экспансией.

Честно говоря, мне это слово не нравится – в нем есть доля не совсем уместной агрессии. Я предпочитаю замечательное слово «путешествие». Конечно, все большие путешественники отправлялись за золотом и специями, но остались в памяти человечества как открыватели новых земель. Что касается холдинга «Випсервис», мы тоже идем за новыми клиентами и деньгами, но это не единственное, для чего мы отправляемся в это большое и сложное путешествие.

## Багаж для кругосветки

Путешествие невозможно без подготовки, особенно если мы настраиваемся на кругосветку, надо собирать вещи и припасы. В нашем случае – знания и опыт, полученные в результате работы с кли-

ентами на тех рынках, где хотим развиваться. За минувшие два года мы упаковали множество «чемоданов»!

Это, конечно, аллегория, но по итогам 2018 года мы осознали, что ведем бизнес с представителями более чем 10 стран: Азербайджана, Армении, Беларуси, Германии, Грузии, Ирана, Казахстана, Киргизии, Китая, Узбекистана, Японии

На этих рынках у нас нет представи-

ла проводим его скрупулезное изучение: оцениваем потенциальный объем, ключевых игроков и поставщиков, доли глобальных и локальных дистрибутивных систем, наличие и объем российского этнического трафика. Обычно на такие исследования уходит несколько месяцев, в итоге составляется бизнес-план и коллеги проводят встречи с основными игроками рынка, стремясь убедиться,

---

## *«Германию рассматриваем как рынок, откуда будем развиваться дальше в Западной и Восточной Европе»*

---

тельств, все клиенты обслуживаются из Москвы, но наша система «Портбилет» уже говорит на разных языках – русском, английском, а теперь будет еще и на немецком. При освоении незнакомых территорий мы выявили для себя два важнейших момента. Первый: начинать надо с изучения новой деловой среды. Второй: вы должны уважать эту среду, разговаривать с местным клиентом на его языке.

Именно поэтому каждый раз, нацеливаясь на тот или иной рынок, мы сначала

что сформированное нами уникальное предложение для них действительно актуально.

### **Здравствуй, Германия**

Когда ты удаленно обслуживаешь клиентов в другой стране, то, даже понимая ее специфику, адаптируя в соответствии с этим технологии и коммерческую политику, ты всё равно не являешься резидентом. Присутствуешь на рынке, но в полной мере не используешь возможности, которые там есть, и не сталкиваешься

ся со всеми рисками, которые с этим сопряжены.

Сейчас мы сделали очень ответственный шаг: впервые открыли офис за рубежом – в Берлине. Германию рассматриваем как рынок, откуда будем развиваться дальше в Западной и Восточной Европе. И это первый этап в настоящем большом путешествии. Когда вы уже собрали чемоданы и вышли из дома, чувствуете свежий ветер, который может быть колючим и холодным, но обратного пути нет.

Маленькое отступление. Почему путешествия не только интересны, но и полезны? Потому что делают человека терпимее. Он рано или поздно узнает, что люди, при всех внешних различиях, глубинно очень похожи: молятся разным богам, но об одном и том же – о хлебе насущном, о благополучии своих детей и о том, чтобы не было войны.

Мы видим, как нас уже обогатило путешествие: начинаем выработать привычку любой интернациональной компании – мыслить разными странами, учитывать и уважать локальную специфику каждого рынка присутствия. Чтобы эффективно работать с локальным персоналом, HR детально вник в трудовое законодательство Германии, сравнил его с рос-

сийским. Разобрались в местном календаре государственных праздников, который совсем не совпадает с нашим. Учет этого календаря позволяет более эффективно планировать выполнение задач российско-немецким профильным рабочим группам. Сравнение – как у нас и как у них – позволяет не только получить новые знания, но быть для немцев более удобными партнерами. Удобными – значит уважающими разницу менталитетов и предвосхищающими проблемы, которые могут происходить от этой разницы.

Безусловно, офис в Германии пока не очень большой, но его значение для холдинга велико. Сегодня мы вырабатываем привычки, которые будут крайне полезны завтра. Формируем эффективную стратегию выхода на новый рынок уже в качестве его резидента, стремимся быть уважаемым членом нового для нас бизнес-сообщества. «Випсервис» – большая организация в России, у нее много ответственных обязательств перед клиентами, мы должны нести эту ответственность и на новых рынках.

Я надеюсь, что через три – пять лет сердечек «Випсервис» на глобусе станет больше. Но уже сейчас первое путешествие – источник большого вдохновения для всей нашей команды! 