

BizMag

ФРАНКО-РОССИЙСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

LOCALISER OU IMPORTER: TELE EST LA QUESTION

Локализация vs импорт: что выбрать?



EMMANUEL QUIDET
CCI France Russie



BORIS TITOV
Délégué aux droits des entrepreneurs



ALEXANDRE CHOKHINE
Union russe des industriels et des entrepreneurs



EVGUENI GREBNEV
Lactalis



ROMAN POUCHKAREV
Bostik



BOUHESSI KHOUNCHEF
Chez Maman



ALEXANDRE BERDNIKOV
République de l'Altai



PATRICK GREGOIRE
RAGT Semences

... ET D'AUTRES TÉMOIGNAGES D'ACTEURS MAJEURS DU MONDE DES AFFAIRES EN RUSSIE

... и другие чиновники и предприниматели о бизнесе в России

EN PARTENARIAT AVEC /
ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



CCI France Russie:
20 ans de succès franco-russes
20 лет успешного сотрудничества
Франции и России

The AECOM logo is positioned in the top right corner of the advertisement. It consists of the word "AECOM" in a bold, white, sans-serif font. The background of the entire advertisement is a top-down view of several hands sketching architectural and urban designs on white paper placed on a wooden table. One hand in the upper left is using a black marker to draw a large, curved structure, possibly a stadium or arena. Other sketches include a city skyline, a long tunnel-like structure with circular openings, and a street-level view of buildings and trees.

Built to deliver a better world

IMAGINATION IS A RAW MATERIAL.

The future is built from ideas.

Yet, how do you turn a drawing on a napkin into a thriving city center and get people there faster than 1100 kilometers per hour?

How do you power communities, create more secure nations, and rebuild a city's skyline?

**How? We imagine it.
And then, we make it.**

Over 92,000 of us. Designers, architects, builders, engineers, economists, planners, and so many more turning ideas into icons. Thoughts into actions.

Imagination into reality.

[AECOM.com/imagine](https://www.aecom.com/imagine)

Chères lectrices, chers lecteurs,
Vous tenez entre les mains un **numéro spécial du BizMag**. Sa publication coïncide en effet avec les **20 ans de la Chambre de commerce et d'industrie franco-russe (CCI France Russie)**, dont les bureaux sont situés dans le même bâtiment que notre rédaction. Cette proximité nous permet d'observer en personne le rôle crucial joué par la CCI France Russie et son président, Emmanuel Quidet, dans le développement des relations économiques et commerciales entre les deux pays.

Voilà pourquoi, lors de la sélection des sujets de ce numéro, nous avons tenu compte du développement des investissements français en Russie et des changements survenus sur le marché russe au cours de ces 20 dernières années.

Notre **thème à la une** est cette fois-ci la **localisation de la production** en Russie. Un terme qui, aux côtés de la « substitution aux importations », est entré dans le langage courant des Russes il y a deux ans, mais qui est déjà utilisé depuis de nombreuses années par les représentants des entreprises étrangères. Nous avons parcouru l'histoire de la localisation en Russie, demandé à des experts et des fonctionnaires quelles entreprises doivent en premier lieu se localiser dans le pays et interrogé des chefs d'entreprise sur leur expérience de conquête du marché russe.

En 20 ans, les conditions et les règles régissant le monde russe des affaires ont radicalement changé. Ainsi, pour la rubrique « Interview », nous nous sommes entretenus avec **Boris Titov, délégué aux droits des entrepreneurs**. Ayant contribué à la consolidation de la présence française en Russie, il commente pour nous son travail à cette fonction ainsi que le climat des affaires pour les sociétés étrangères et les principaux partenaires commerciaux de la Russie, il nous parle également de sa famille et de ses projets politiques.

Les deux décennies d'existence de la CCI France Russie ont permis aux investisseurs français d'être présents quasiment aux quatre coins du pays. Pour cette raison, nous avons décidé de vous présenter l'une des rares régions où les entreprises françaises sont encore absentes : **la république de l'Altai (à ne pas confondre avec le kraï de l'Altai !)**. Cette région écologiquement propre aux beautés naturelles, située à la jonction de pays et de civilisations, présente un intérêt non seulement pour les touristes français mais aussi pour les investisseurs de l'industrie cosmétique, du segment des énergies renouvelables et de nombreux autres secteurs.

La cuisine française a toujours été appréciée des Russes. Toutefois, jusqu'à récemment, elle n'était accessible qu'aux citoyens aisés, aux habitués d'établissements prestigieux. Or, depuis deux ans, on observe un intérêt accru de la part des consommateurs russes pour les restaurants proposant une cuisine simple et on assiste à la multiplication des établissements de type « bistrot » à Moscou. Peut-on parler de nouvelle tendance et faut-il s'attendre à la mode moscovite des bistros français ? Voilà une des questions que nous avons posées à plusieurs restaurateurs français de la capitale russe.

Ce n'est qu'un aperçu des sujets abordés dans ce numéro, vous y découvrirez également une analyse du marché russe du consulting ainsi que des derniers changements législatifs et politiques, et bien d'autres choses encore.

Bonne lecture et tous mes vœux à la CCI France Russie pour ce 20^e anniversaire!

Anastasia Sedukhina,
rédactrice en chef du BizMag

Дорогие читатели!

Вы держите в руках **специальный выпуск журнала BizMag**. Он приурочен к **20-летию Франко-российской торгово-промышленной палаты (CCI France Russie)**, которая находится в одном здании с редакцией журнала. Такое соседство помогает нам лично наблюдать, как благодаря CCI France Russie и ее президенту Эммануэлю Киде развиваются торгово-экономические отношения между странами.

Поэтому сюжеты для данного номера мы выбирали с учетом развития французских инвестиций в России за 20 лет и изменений, которые происходили в эти годы на российском рынке.

Главная **тема номера – локализация производства в России**. Выражение, которое, наряду с импортозамещением, вошло в повседневный сленг россиян пару лет назад, но уже много лет широко обсуждается представителями иностранных компаний. Мы рассмотрели историю локализации в России, обсудили с экспертами и чиновниками, каким компаниям следует организовать производство в стране в первую очередь, и попросили представителей бизнеса рассказать об их опыте покорения российского рынка.

За 20 лет условия и правила ведения бизнеса в России изменились радикально. Для рубрики «Интервью» мы попросили ответить на наши вопросы **бизнес-омбудсмена Бориса Титова**, который способствовал развитию французского присутствия в России. Он дал оценку своей работы на этом посту, рассказал об условиях ведения бизнеса для иностранных компаний и основных торговых партнерах России, а также о своей семье и политических планах.

За два десятилетия работы CCI France Russie французские инвестиции пришли практически во все уголки России. Поэтому в данном номере мы решили написать об одном из немногих регионов, где еще не присутствуют французские компании, – **Республике Алтай (не путать с Алтайским краем!)**. Экологически чистый регион с природными красотами на пересечении стран и культур, который может быть интересен не только французским туристам, но и инвесторам в косметической индустрии, возобновляемых источниках энергии и многих других отраслях.

Французская кухня всегда ценилась в России, однако до недавнего времени была доступна главным образом россиянам с высоким достатком, посетителям дорогих ресторанов. Последние пару лет мы видим переориентацию российского потребителя на «повседневные» рестораны средней руки и активное появление в российской столице французских заведений категории бистро. Стоит ли за этим новый тренд и стоит ли ждать моду на французские бистро в российской столице? Мы обсудили это с французами – владельцами ресторанов в Москве.

Это только несколько тем данного номера. Вы также найдете в нем анализ российского консалтингового рынка, последних законодательных и политических изменений в стране и многое другое.

Приятного чтения! С 20-летием, CCI France Russie, успехов и процветания!

Анастасия Седухина,
главный редактор BizMag



© CCI France Russie

6. Les personnalités, les chiffres et les dates qui ont fait les 20 ans de la CCI France Russie

10. 20 ans de la CCI France Russie : Messages de félicitations

12. Nouvelles franco-russes



14. «Les fonctionnaires russes ne sont pas les ennemis des entreprises»

Interview avec Boris Titov, délégué aux droits des entrepreneurs

26. La relève des gouverneurs ou l'ouverture d'un nouveau cycle politique

Interview avec Arnaud Dubien, directeur de l'Observatoire franco-russe, sur les derniers événements politiques en Russie

30. Vente d'alcool : nouvelles règles

Analyse des derniers changements législatifs dans le pays

34. À la une : Localiser ou importer ?

Analyse du marché russe : quelles sociétés étrangères ont aujourd'hui intérêt à localiser leur production en Russie et lesquelles doivent continuer à importer leurs produits ?



© АвтоВаз

52. Approche « Localisation »

Le groupe laitier Lactalis

56. Approche « Partenariat »

Le semencier RACT Semences et la société RosAgroTrade

58. Approche « Importation »

Le producteur de colles Bostik

72. De Kaliningrad à Vladivostok : carte des investissements français en Russie

88. Consultants étrangers en Russie : y a-t-il de la place pour de nouveaux arrivants ?

95. La cuisine française met les bouchées doubles à Moscou

74. Au bout du monde : le potentiel d'investissement de la république de l'Altaï. Interview avec le gouverneur de la région, Alexandre Berdnikov

80. На краю света: инвестиционный потенциал Республики Алтай. Интервью с губернатором региона Александром Бердниковым

8. 20 лет CCI France Russie в лицах, фактах и цифрах

10. Поздравления CCI France Russie

12. Франко-российские новости

20. «Чиновники в России – не враги бизнеса»

Интервью с бизнес-омбудсменом Борисом Титовым

28. Смена глав регионов как часть нового политического цикла

Интервью с директором франко-российского аналитического центра Обсерво Арно Дюбьеном о последних политических событиях в России

31. Продажа алкоголя: новые правила

О последних законодательных изменениях в стране

42. Тема номера: «Локализироваться нельзя импортировать?»

Анализ российского рынка: каким иностранным компаниям сегодня выгодно локализовать производство в стране, а каким – продолжать импорт продукции

62. Кейс «Локализация»: молочный концерн Lactalis

66. Кейс «Партнерство»: производитель семян RACT semences и компания «Росагро-трейд»

68. Кейс «Импорт»: клеи Bostik

72. От Калининграда до Владивостока: карта французских инвестиций в России

92. Иностранные консалтеры в России: есть ли место для новых компаний?

100. Французская кухня в Москве набирает обороты

MAGAZINE SUR LE BUSINESS FRANCO-RUSSE Supplément BizMag du Courrier de Russie

Rédactrice en chef Anastasia Sedukhina
Rédacteurs / Traducteurs / Correcteurs Maïlis Destrée, Julia Breen, Elena Maletina, Tatiana Ivannikova, Emilie Bauduin, Léo Vidal-Giraud, Emmanuel Leclerc, Stéphane Dumortier

ÉDITIONS COURRIER DE RUSSIE

AGENCE NVM NOUVEAU MEDIA

Directrice de l'agence NVM Alina Reshetova
Directrice artistique Galina Kouznetsova

Le Courrier de Russie
www.lecourrierderussie.com

Rédactrice en chef du Courrier de Russie / Directrice de la publication Inna Doukina
Président Jean-Félix de La Ville Baugé
Rédacteur en chef du site internet Thomas Gras

Adresse de la rédaction 10, Milioutinski pereoulok, bât. 1, 3^e étage, 101 000 Moscou

Contacts pour la publicité Tél. : +7 (495) 721 38 28
Chef de produit (supports publicitaires) Yulia Shapovalova yulia.shapovalova@ccifr.ru
Chef de produit (supports publicitaires) Maria Stalchenkova maria.stalchenkova@ccifr.ru
Directeur commercial Thomas Kerhuel
Responsable partenariats Tatiana Chveikina
Responsable communication Albina Kildebaeva
Pour s'abonner abonnement@lcdr.ru

ÉDITION RÉALISÉE EN PARTENARIAT AVEC LA CCI FRANCE RUSSIE

Édité par OOO Novyi Vek Media © Le Courrier de Russie est enregistré auprès du TsTU du ministère de la presse et des médias ПИ № ФС77-45687

Ce supplément est distribué gratuitement et sur abonnements. Il est imprimé à partir de films au OAO Moskovskaia Gasetnaia Tipografia, 7 Ul. 1905 goda, 123995 Moscou Volume 3 p.1. Tirage 10 000 exemplaires Commande N°0913 Donné à imprimer le 20 mars 2017



25 лет содействуем развитию
нефтегазовой индустрии

14-я МЕЖДУНАРОДНАЯ
ВЫСТАВКА

НЕФТЬ И ГАЗ

27–30 июня 2017

МОСКВА • МВЦ “КРОКУС ЭКСПО”

НА НОВОЙ ПЛОЩАДКЕ

www.mioge.ru

ОФИЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА



МИНИСТЕРСТВО
ЭНЕРГЕТИКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Самая масштабная в России
международная выставка
нефтегазового оборудования и
технологий

- 652 компании - участника из 40 стран мира
- 5 национальных экспозиций: Германия, Италии, Китая, Финляндии, Чехии
- 25 424 - общее количество посещений



Данные Свидетельства аудиторской
проверки выставки MIOGE 2015



13-й РОССИЙСКИЙ
НЕФТЕГАЗОВЫЙ
КОНГРЕСС

в рамках выставки

27–29 июня 2017

МОСКВА • МВЦ “КРОКУС ЭКСПО”

www.oilgascongress.ru

Организатор
Группа компаний ITE



Les personnalités, les chiffres et les dates qui ont fait les **20 ans** de la CCI France Russie



EMMANUEL QUIDET

FONDATEUR ET PRÉSIDENT

Chevalier de la Légion d'honneur depuis le 16 septembre 2012 pour avoir contribué au développement des relations entre la France et la Russie. En mai 2015, sur proposition d'Alexandre Chokhine, président de l'Union russe des industriels et des entrepreneurs (RSPP), le ministre des affaires étrangères de la Fédération de Russie Sergueï Lavrov a décoré Emmanuel Quidet de la médaille du ministère des affaires étrangères de la Fédération de Russie pour « contribution à la coopération internationale ».



PAVEL CHINSKY DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le 15 octobre 2015, Pavel Chinsky s'est vu remettre au Kremlin une Lettre de gratitude de la part du président de la Fédération de Russie.

~ \$ 2 MILLIARDS

C'est le montant des investissements annuels français en Russie (selon les données de la Banque centrale de Russie), qui s'est maintenu même après la crise de 2014. La France est ainsi devenue le premier investisseur étranger dans le pays (hors sociétés offshore). À titre de comparaison, en 1998, le total des investissements français en Russie se chiffrait à 15 millions de dollars.



0

Aucun investisseur français n'a quitté la Russie depuis le début de la crise géopolitique née de la situation en Ukraine, en dépit des sanctions adoptées par l'Occident et des contre-sanctions russes.

7 500

C'est le nombre d'entreprises françaises qui travaillent avec la Russie. Il s'agit de sociétés qui produisent sur le territoire russe ou participent au commerce extérieur du pays. Les produits utilisant les technologies de pointe prédominent dans la structure des importations françaises en Russie.

1 247

C'EST LE NOMBRE D'ENTREPRISES FRANÇAISES PRÉSENTES EN RUSSIE AU 9 DÉCEMBRE 2016 SELON LES DONNÉES DU SERVICE FÉDÉRAL DES IMPÔTS. CE NOMBRE INCLUT LES PERSONNES MORALES RUSSES DONT LES FONDATEURS OU LES INVESTISSEURS SONT DES PERSONNES MORALES FRANÇAISES OU DES CITOYENS FRANÇAIS, AINSI QUE LES BUREAUX DE REPRÉSENTATION ET FILIALES DES ENTREPRISES FRANÇAISES PRÉSENTES SUR LE TERRITOIRE RUSSE.



Année 2010

Création du Conseil économique de la CCI France Russie. Il rassemble des élites françaises et russes œuvrant au développement des relations économiques franco-russes. Guennadi Timtchenko (Volga Group) et Patrick Pouyanné (Total) coprésident le Conseil économique.



23 CHEFS D'ENTREPRISE

Ce sont les membres du Conseil économique de la CCI France Russie. On y trouve les dirigeants des sociétés Volga Group, Gazprombank, Gazprom Export, Gazprom Neft, Tuloma, Rostec, Total, Sanofi, Sodexo, Thales, Castorama - Kingfisher, Auchan, Crédit Agricole CIB, Air Liquide, Danone, Pernod Ricard, Groupe Rocher, Dassault Aviation, Schneider Electric, Société Générale, Vinci, Saint-Gobain et Dassault Systèmes. Le Conseil compte également parmi ses membres les représentants des organisations patronales Union russe des industriels et des entrepreneurs (RSPP) et MEDEF International.

Année 2012

Création de l'Observatoire, centre d'analyse de la CCI France Russie, dirigé par Arnaud Dubien. La mission de l'Observatoire est de produire une expertise approfondie sur la Russie et de sensibiliser les décideurs russes aux réalités et enjeux de la France d'aujourd'hui.



200

C'est le nombre d'événements organisés annuellement par la CCI France Russie pour ses sociétés membres dans le but de les aider à développer leurs affaires et à nouer de nouveaux contacts professionnels. 6 000 personnes participent chaque année aux événements proposés.

100 000

C'EST LE NOMBRE DE CONTACTS PROFESSIONNELS MIS À DISPOSITION PAR LA CCI FRANCE RUSSIE POUR SES SOCIÉTÉS MEMBRES AFIN DE DÉVELOPPER LEURS AFFAIRES EN RUSSIE ET EN FRANCE.



25 mai 2016

Une rencontre s'est tenue au Kremlin entre le président russe Vladimir Poutine et les dirigeants des sociétés françaises siégeant au Conseil économique de la CCI France Russie.

La communauté d'affaires française était représentée par Patrick Pouyanné (Total), Emmanuel Babeau (Schneider Electric), Claude Imauven (Saint-Gobain), Patrice Caine (Thales), Véronique Laury (Castorama), Vianney Mulliez (Auchan), Franck Riboud (Danone), Alexandre Ricard (Pernod Ricard), Yves-Thibault de Silguy (Vinci, MEDEF) ainsi que par le président de la CCI France Russie Emmanuel Quidet et son directeur général Pavel Chinsky.



20 лет CCI France Russie в лицах, фактах и цифрах



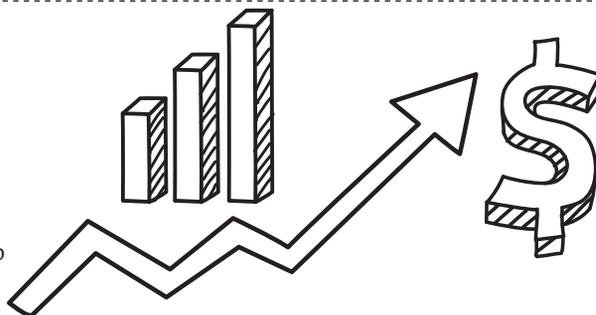
ЭММАНУЭЛЬ КИДЕ,
ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ
Кавалер ордена Почетного
легиона (Франция), награжден
16 сентября 2012 года за вклад
в развитие отношений между
Францией и Россией. В мае 2015
года по представлению главы
Российского союза промышлен-
ников и предпринимателей
(РСПП) Александра Шохина ми-
нистр иностранных дел России
Сергей Лавров вручил Эммануэлю Киде нагрудный знак
Министерства иностранных
дел Российской Федерации «За
вклад в международное сотруд-
ничество».



ПАВЕЛ ШИНСКИЙ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР
15 октября 2015 года
в Кремле Павлу
Шинскому была вру-
чена благодарность
от имени Прези-
дента Российской
Федерации.

~ \$ 2 МЛРД

Уровень ежегодных французских инвестиций в Россию (по данным ЦБ РФ), который сохраняется даже после начала кризиса в 2014 году. Таким образом, Франция является первым прямым иностранным инвестором в страну (не считая офшоры). Для сравнения: в 1998 году Франция инвестировала в Россию всего \$ 15 млн.



0

Ни один французский инвестор не ушел из России после начала геополитического кризиса в связи с ситуацией вокруг Украины, введения санкций со стороны Запада и ответных российских контрсанкций.

7500

Количество французских компаний, работающих с Россией. Это компании, которые занимаются на территории России производством или же ведут с ней внешнеторговую деятельность. При этом в структуре французского импорта в Россию преобладает высокотехнологичная продукция.

1247

КОЛИЧЕСТВО ФРАНЦУЗСКИХ КОМПАНИЙ В РОССИИ ПО СОСТОЯНИЮ НА 9.12.2016, ПО ДАННЫМ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ. РЕЧЬ ИДЕТ О РОССИЙСКИХ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦАХ, УЧРЕДИТЕЛЯМИ/УЧАСТНИКАМИ КОТОРЫХ ЯВЛЯЮТСЯ ФРАНЦУЗСКИЕ ЮРЛИЦА ИЛИ ГРАЖДАНЕ ФРАНЦИИ, А ТАКЖЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВАХ И ФИЛИАЛАХ ФРАНЦУЗСКИХ КОМПАНИЙ.



2010 год

Создан Экономический совет CCI France Russie – объединение французских и российских элит для развития франко-российских экономических отношений. Сопредседателями совета являются Геннадий Тимченко (Volga Group) и Патрик Пуянне (Total).



23 ГЛАВЫ КОМПАНИЙ

Объединяет Экономический совет CCI France Russie. В него входят главы таких компаний, как Volga Group, «Газпромбанк», «Газпром экспорт», «Газпром нефть», «Тулома», ГК «Ростехнологии», Total, Sanofi, Sodexo, Thales, Castorama – Kingfisher, Auchan, Crédit Agricole CIB, Air Liquide, Danone, Pernod Ricard, Groupe Rocher, Dassault Aviation, Schneider Electric, Société Générale, VINCI, Saint-Gobain, Dassault Systèmes. Также в составе совета – представители организаций-попечителей – РСПП и MEDEF International.

2012 год

Создание Аналитического центра Обсерво во главе с Арно Дюбьеном. Миссия Центра Обсерво заключается в предоставлении глубокой экспертизы по России, а также донесении реалий и текущей повестки дня современной Франции до российских лиц, принимающих решения.

200

Столько мероприятий ежегодно проводит Франко-российская торгово-промышленная палата для компаний-членов с целью помощи в развитии бизнеса и налаживании новых бизнес-контактов.

Ежегодно мероприятия CCI France Russie посещает 6000 человек.

100 000

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНТАКТОВ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ CCI FRANCE RUSSIE СВОИМ КОМПАНИЯМ-ЧЛЕНАМ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИХ БИЗНЕСА В РОССИИ И ФРАНЦИИ.



25 мая 2016 года

В Кремле состоялась встреча президента России Владимира Путина с главами французских компаний, входящих в Экономический совет Франко-российской торгово-промышленной палаты.

Французский бизнес представляли Патрик Пуянне (Total), Эммануэль Бабо (Schneider Electric), Клод Имовен (Saint Gobain), Патрис Кен (Thales), Вероник Лори (Castorama), Вианне Мюлье (Auchan), Франк Рибу (Danone), Александр Рикар (Pernod Ricard), Ив Тибо де Сильги (Vinci, MEDEF), а также президент CCI France Russie Эммануэль Киде и ее генеральный директор Павел Шинский.



20 ans de la CCI France Russie : *Messages de félicitations* Нас поздравляют

Chers collègues,
Au nom de l'Union russe des industriels et des entrepreneurs, je félicite chaleureusement tous les membres de la Chambre de commerce et d'industrie franco-russe pour ce 20^e anniversaire!

La RSPP est fière de son partenariat de longue date avec l'une des associations les plus marquantes et efficaces d'entreprises étrangères en Russie et apprécie grandement son activité aux multiples facettes visant le développement et le renforcement de notre coopération. Nous partageons des valeurs communes et accomplissons des tâches similaires en défendant les intérêts de nos entreprises, en les aidant à se développer et en nous efforçant de créer un climat propice aux affaires. Beaucoup de choses nous unissent et nous savons que nous pouvons toujours compter sur un soutien réciproque.

20 ans, c'est un long chemin de parcouru, et on peut affirmer sans risque de se tromper que les nombreux changements positifs survenus au cours de cette période ont été rendus possibles notamment grâce au travail des sociétés membres de la CCI France Russie.

J'espère sincèrement que la coopération fructueuse entre la RSPP et la CCI France Russie continuera à se renforcer et à se développer, en soutenant l'aspiration des communautés d'affaires des deux pays à un travail commun et en contribuant à l'élargissement des liens commerciaux et économiques entre la Russie et la France.

Prospérité et nouveaux succès à la Chambre de commerce et d'industrie franco-russe!

Cordialement,

A. Chokhine, président de l'Union russe des industriels et des entrepreneurs (RSPP)

Дорогие коллеги!

От лица Российского союза промышленников и предпринимателей сердечно поздравляю всех членов Франко-российской торгово-промышленной палаты с 20-летним юбилеем.

РСПП гордится своим многолетним партнерством с одной из наиболее ярких и эффективных ассоциаций международного бизнеса в России и высоко ценит ее разностороннюю деятельность, направленную на развитие и укрепление сотрудничества. Мы разделяем общие ценности и решаем схожие задачи, отстаивая интересы наших компаний, помогая их развитию и прилагая усилия для создания благоприятной деловой среды. Нам многое связывает, и мы знаем, что всегда можем рассчитывать на взаимную поддержку.

20 лет – это большой путь, и не будет ошибкой сказать, что многие позитивные перемены, произошедшие за это время, стали возможны в том числе и благодаря работе компаний-членов ФРТПП.

Искренне надеюсь, что плодотворное сотрудничество между РСПП и ФРТПП будет крепнуть и развиваться, поддерживая стремление деловых сообществ двух стран к совместной работе и способствуя расширению торгово-экономических связей между Россией и Францией.

Желаю Франко-российской торгово-промышленной палате процветания, новых успехов и достижений!

С уважением,

A. Шохин, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей



Aux sociétés membres et aux employés de la Chambre de commerce et d'industrie franco-russe

Chers collègues,
Je vous adresse tous mes vœux pour les 20 ans de la Chambre de commerce et d'industrie franco-russe!

La CCI France Russie est la plus grande organisation fédérant le business français en Russie et elle joue un rôle crucial dans le développement des liens économiques entre nos deux pays. Grâce à son aide, de grands projets de localisation de la production sur le territoire de la Fédération de Russie ont été réalisés et une coopération étroite s'est établie entre les chefs d'entreprise des deux États.

La Chambre contribue grandement à l'élargissement du partenariat commercial et économique qui unit Moscou et les sociétés françaises. Son soutien actif a également permis à la capitale russe d'intensifier les échanges féconds et variés avec Paris, Lyon, Marseille et d'autres villes de la République française, où un échange d'expérience a notamment lieu en matière d'urbanisme contemporain.

Je suis convaincu que la CCI France Russie continuera à favoriser les contacts d'affaires constructifs et la réalisation de projets mutuellement avantageux sur la base des traditions séculaires d'amitié et de collaboration qui unissent la Russie et la France, Moscou et Paris.

Je vous souhaite, chers collègues, santé, prospérité et nouvelles réussites professionnelles!

S. Sobianine, maire de Moscou



*Компаниям-членам и сотрудникам
Франко-российской
торгово-промышленной палаты*

Уважаемые коллеги!

Поздравляю вас с 20-летием Франко-российской торгово-промышленной палаты.

Франко-российская торгово-промышленная палата является крупнейшим объединением французского бизнеса, работающего в России, и играет важную роль в развитии экономических связей между нашими странами. При ее содействии были реализованы крупные проекты по локализации производства на территории Российской Федерации, налажена тесная кооперация предпринимателей двух государств.

Палата вносит большой вклад в расширение торгово-экономического партнерства Москвы и французских компаний. Также при ее активной поддержке российская столица наращивает плодотворное и многогранное взаимодействие с Парижем, Лионом, Марселем и другими городами Республики, обменивается опытом в области современной урбанистики.

Убежден, что Франко-российская торгово-промышленная палата будет и впредь способствовать конструктивным бизнес-контактам и реализации взаимовыгодных совместных проектов на основе многовековых традиций дружбы и сотрудничества между Россией и Францией, Москвой и Парижем.

Желаю вам, уважаемые коллеги, крепкого здоровья, благополучия и новых достижений в работе.

*С. С. Собянин
Мэр Москвы*

Je félicite chaleureusement la Chambre de commerce et d'industrie franco-russe pour cet anniversaire!

En 20 ans, la CCI France Russie a parcouru un long chemin et a vécu de nombreux événements importants. Elle a grandi jusqu'à devenir la plus grande association de chefs d'entreprise de nos deux pays.

Ce fut un chemin très difficile mais intéressant.

Chaque pas fut indissolublement lié aux objectifs de construire une structure de l'État et de développer les économies russe et française, en établissant des contacts entre le monde des affaires et les autorités. Mais, pour ce faire, la CCI France Russie a pu bénéficier d'une base solide car son activité s'appuie sur la longue amitié et la profonde sympathie qui unissent les peuples de nos deux pays.

Aujourd'hui, la CCI France Russie est une organisation influente, une composante cruciale de la vie économique de nos deux pays et un levier efficace de son développement. On ne peut que se réjouir que son potentiel soit nécessaire à la modernisation de l'économie de la Russie, au développement de ses infrastructures industrielles, financières et commerciales, à l'augmentation de sa compétitivité et à la consolidation de ses positions sur le marché mondial.

Un grand mérite revient ici à l'équipe harmonieuse de professionnels qui apportent chaque jour leur pierre inestimable à l'édifice commun que sont le soutien à l'entrepreneuriat et le renforcement de l'économie.

Je vous souhaite à tous un travail fructueux et de nouveaux succès!

*B. Titov, délégué aux droits des entrepreneurs
auprès du président de la Fédération de Russie*

Искренне поздравляю Франко-российскую торгово-промышленную палату с юбилеем!

За двадцать последних лет Франко-российская ТПП прошла большой и насыщенный серьезными событиями путь. Структура выросла до уровня крупнейшего объединения предпринимательских кругов двух стран.

Это был далеко не простой, но интересный путь. Каждый шаг на этом пути был неразрывно связан с задачами построения государственности и развития экономик России и Франции, налаживания взаимодействия между бизнесом и властью. Но у Франко-российской ТПП в этом деле была хорошая основа, ведь ее деятельность опирается на давнюю дружбу и глубокие симпатии народов двух стран.

Сегодня Франко-российская ТПП – это авторитетная организация, являющаяся важной составляющей экономической жизни двух стран и одним из эффективных рычагов развития. Отрадно, что ее потенциал востребован для модернизации экономики России, развития ее промышленной, финансовой и торговой инфраструктуры, повышения конкурентоспособности и укрепления позиций на мировом рынке.

В этом немалая заслуга слаженной команды профессионалов, ежедневно вносящих неоценимую лепту в общее дело поддержки предпринимательства и укрепления экономики.

Желаю всем вам дальнейшей плодотворной работы и новых свершений!

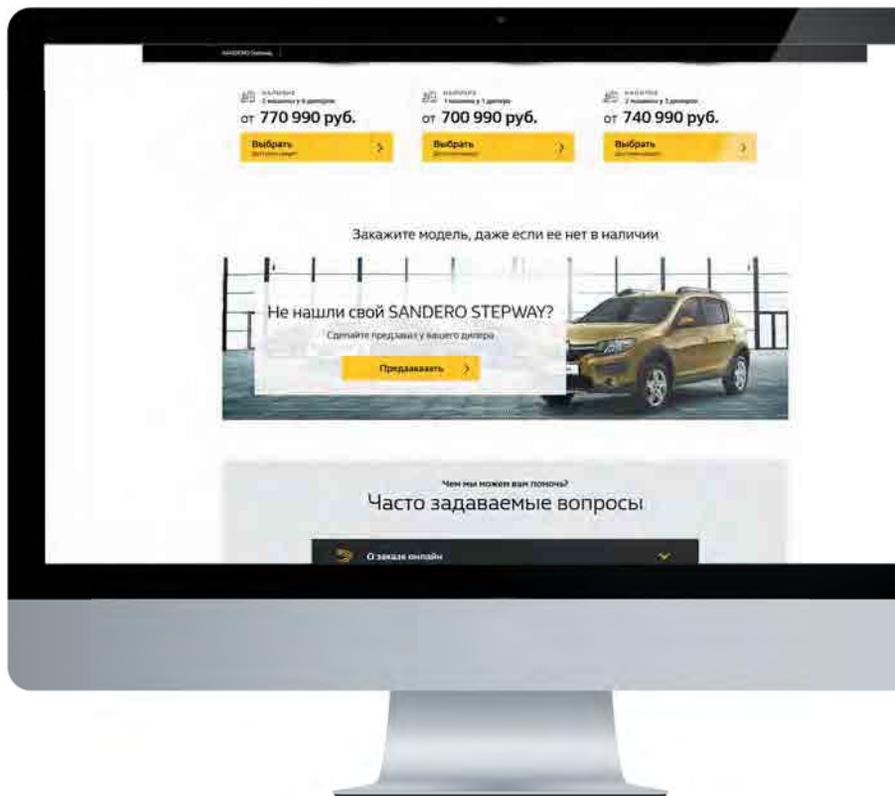
*Б. Ю. Титов, уполномоченный при Президенте Российской Федерации
по защите прав предпринимателей*

LE SHOWROOM VIRTUEL DE RENAULT ACCEPTE DÉSORMAIS DES PAIEMENTS VIA YANDEX.KASSA

Depuis le début de l'année, le showroom virtuel de Renault accepte des paiements via Yandex.Kassa, la solution de paiement Yandex.Money destinée aux entreprises. Cette option leur permet de payer une avance sur renault.ru pour n'importe quel modèle de 2016. Afin de bénéficier de ce nouveau service, il suffit de sélectionner, sur le site de Renault Russie, une voiture ainsi qu'un concessionnaire et d'indiquer ses coordonnées.

ОНЛАЙН-ШОУ-РУМ RENAULT НАЧАЛ ПРИНИМАТЬ ПЛАТЕЖИ ЧЕРЕЗ «ЯНДЕКС.КАССУ»

В январе 2017 года онлайн-шоу-рум Renault начал принимать оплату через «Яндекс.Кассу» – платежное решение «Яндекс.Денег» для бизнеса. Данная опция дает возможность вносить предоплату на renault.ru за любые автомобили 2016 модельного года. Чтобы воспользоваться новой услугой, необходимо на сайте «Renault Россия» выбрать автомобиль, дилерский центр и указать свои контактные данные.



ORANGE BUSINESS SERVICES CONNECTE DES NAVIRES DE DOBROFLOT À UN SATELLITE DE TÉLÉCOMMUNICATIONS

Le prestataire international de services Orange Business Services a annoncé en janvier le lancement en Russie de la nouvelle solution Maritime VSAT pour relier les navires à un satellite de télécommunications. L'un de ses premiers clients russes est le groupe Dobroflot, producteur de conserves de poisson en Extrême-Orient. En vertu du contrat signé pour 5 ans, Orange raccordera 14 navires de Dobroflot au satellite.

ORANGE BUSINESS SERVICES ПОДКЛЮЧИТ К СПУТНИКОВОЙ СВЯЗИ СУДА «ДОБРОФЛОТА»

Международный сервис-провайдер Orange Business Services объявил в январе о запуске в России нового решения Maritime VSAT по подключению морских судов к спутниковой связи. Одним из первых российских заказчиков решения стала группа компаний «Доброфлот» – производитель рыбных консервов на Дальнем Востоке. По условиям пятилетнего договора Orange подключит к спутниковой связи 14 судов ГК «Доброфлот».





© Peugeot

PSA GROUP ÉLARGIT SA GAMME EN RUSSIE

Christophe Bergerand, directeur général de PSA Group pour l'Eurasie, a indiqué fin décembre que le marché russe verra l'arrivée, courant 2017, des nouveaux SUV 2008 et 3008 ainsi que de quatre véhicules commerciaux légers : les fourgons Peugeot Expert et Citroën Jumpy et les modèles passagers Peugeot Traveller et Citroën Space-Tourer. D'autres nouveautés sont attendues, sur lesquelles l'entreprise préfère, pour l'heure, ne pas donner de détails.

PSA GROUP РАСШИРИТ МОДЕЛЬНЫЙ РЯД В РОССИИ

Генеральный директор евразийского подразделения PSA Group Кристоф Бергеран сообщил в конце декабря, что в течение 2017 года на российский рынок выйдут новые кроссоверы – 2008 и 3008, а также четыре легких коммерческих автомобиля: грузовые модели Peugeot Expert и Citroen Jumpy и пассажирские модели Peugeot Traveller и Citroen Space-tourer. Ожидаются и иные новинки, информацию о которых компания пока предпочитает не раскрывать.

LE MILLIARDAIRE MIKHAIL FRIDMAN INVESTIT DANS LE SERVICE FRANÇAIS MOLOTOV

La société LetterOne (L1), propriété de Mikhaïl Fridman, German Khan et Alexeï Kouzmitshov, fondateurs du groupe russe Alfa, a investi dans le service de télévision Molotov. L'entreprise française a l'intention d'allouer ces fonds à son expansion internationale. Le service Molotov est une plateforme de distribution de télévision OTT qui permet à ses utilisateurs de regarder en direct ou en replay les chaînes télévisées françaises ainsi que d'enregistrer les divers émissions et films sur le cloud.

МИЛЛИАРДЕР МИХАИЛ ФРИДМАН ИНВЕСТИРОВАЛ ВО ФРАНЦУЗСКИЙ СЕРВИС MOLOTOV

Компания LetterOne (L1), принадлежащая основателям российской «Альфа-Групп» Михаилу Фридману, Герману Хану и Алексею Кузьмичеву, инвестировала во французский ТВ-сервис Molotov. Привлеченные средства французская компания собирается направить на международную экспансию. Сервис Molotov работает по технологии OTT, которая может предоставляться на сети любого оператора. Пользователи сервиса могут просматривать фильмы и ТВ-каналы, а также сохранять трансляции на собственное облачное хранилище.



DR



© Danone

LES VENTES DE DANONE EN RUSSIE ONT DÉPASSÉ LES 100 MILLIARDS DE ROUBLES EN 2016

Il s'agit de 4 à 5 % de plus qu'en 2015. Selon Bernard Ducros, directeur de Danone en Russie, près de 90 % des ventes proviennent des produits laitiers frais, 8 % de l'alimentation infantile et 1 % de l'eau et des aliments spéciaux.

ПРОДАЖИ DANONE В РОССИИ В 2016 ГОДУ ПРЕВЫСИЛИ 100 МЛРД РУБЛЕЙ

Это на 4-5 % больше показателя 2015 года. По словам главы Danone в России Бернара Дюкро, наибольшая доля в выручке, около 90 %, пришла на свежемолочную продукцию, 8 % – на детское питание, по 1 % – на воду и специальное питание.

« Les fonctionnaires russes ne sont pas les ennemis des entreprises »

Boris Titov, délégué aux droits des entrepreneurs, décrit pour *BizMag* le climat des affaires et la situation des investisseurs étrangers en Russie, se confie sur ses projets politiques et revient sur son affaire familiale.

DR



DEPUIS 2012, VOUS ÊTES DÉLÉGUÉ AUX DROITS DES ENTREPRENEURS AUPRÈS DU PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION DE RUSSIE. QUELS RÉSULTATS MAJEURS AVEZ-VOUS RÉUSSI À ATTEINDRE CES CINQ DERNIÈRES ANNÉES?

Les exemples foisonnent. Notre principale réussite est l'amnistie adoptée en 2013-2014 dont ont bénéficié plus de 400 000 entrepreneurs. Les succès sont aussi notables en matière de poursuite pénale illégale, bien que chaque affaire entraîne des dépenses salariales colossales. En ce qui concerne les questions systémiques, le travail se poursuit. Chaque année, j'expose dans mon rapport au président des centaines de problèmes liés à la réglementation de l'économie et propose des solutions. Des dizaines de lois et d'actes normatifs ont ainsi été amendés. Parmi les plus récents : le maintien de la possibilité d'installer des auberges dans des immeubles d'habitation, la mise en place d'un registre unique des contrôles, la création d'un registre unique des petites entreprises (d'où une simplification du processus d'obtention de subventions), etc.

Notre plus gros échec est de ne pas avoir réussi à inverser la tendance généralisée à l'utilisation du droit pénal pour faire pression sur les entreprises. Le nombre d'affaires visant des entrepreneurs continue de croître. Mais une éclaircie est tout de même visible. Fin 2016, l'assemblée plénière de la Cour suprême a rendu une décision donnant des explications détaillées sur l'impossibilité pour les entrepreneurs d'être arrêtés au cours de l'enquête. Résultat : le nombre d'affaires pénales n'a augmenté que de 2% en 2016, alors que ce chiffre était de 25% au premier semestre de la même année. Autrement dit, on observe une tendance à la baisse.

COMMENT CARACTÉRISERIEZ-VOUS LE CLIMAT ACTUEL DES AFFAIRES EN RUSSIE? QU'EST-CE QUI EST LE PLUS RENTABLE: INVESTIR DANS UNE ENTREPRISE OU GARDER SON ARGENT À LA BANQUE?

Malheureusement, en Russie, il est actuellement plus avantageux de déposer son argent à la banque que de l'investir. La rentabilité est très faible dans la majorité des secteurs. Si auparavant la durée moyenne du retour sur investissement oscillait entre 5 et 7 ans, elle est aujourd'hui de 10-15 ans.



Boris Titov a plusieurs fois rencontré les représentants de sociétés membres de la CCI France Russie. La première rencontre a eu lieu en 2013.

Cet allongement est lié à l'augmentation élevée des taxes depuis quelques années. Il s'agit principalement des différents impôts qui s'ajoutent à ceux sur les sociétés et qui ne sont pas formellement considérés comme des impôts en Russie mais qui, nous en sommes convaincus, le sont en réalité. Nous voulons juguler cette baisse de la rentabilité en promouvant la stratégie de développement économique de la Russie « Stratégie de croissance ». Les investissements dépendent du rapport risque-rendement. Tout le monde essaie d'éliminer les risques tandis que nous, nous visons à augmenter la rentabilité dans le monde des affaires en Russie.

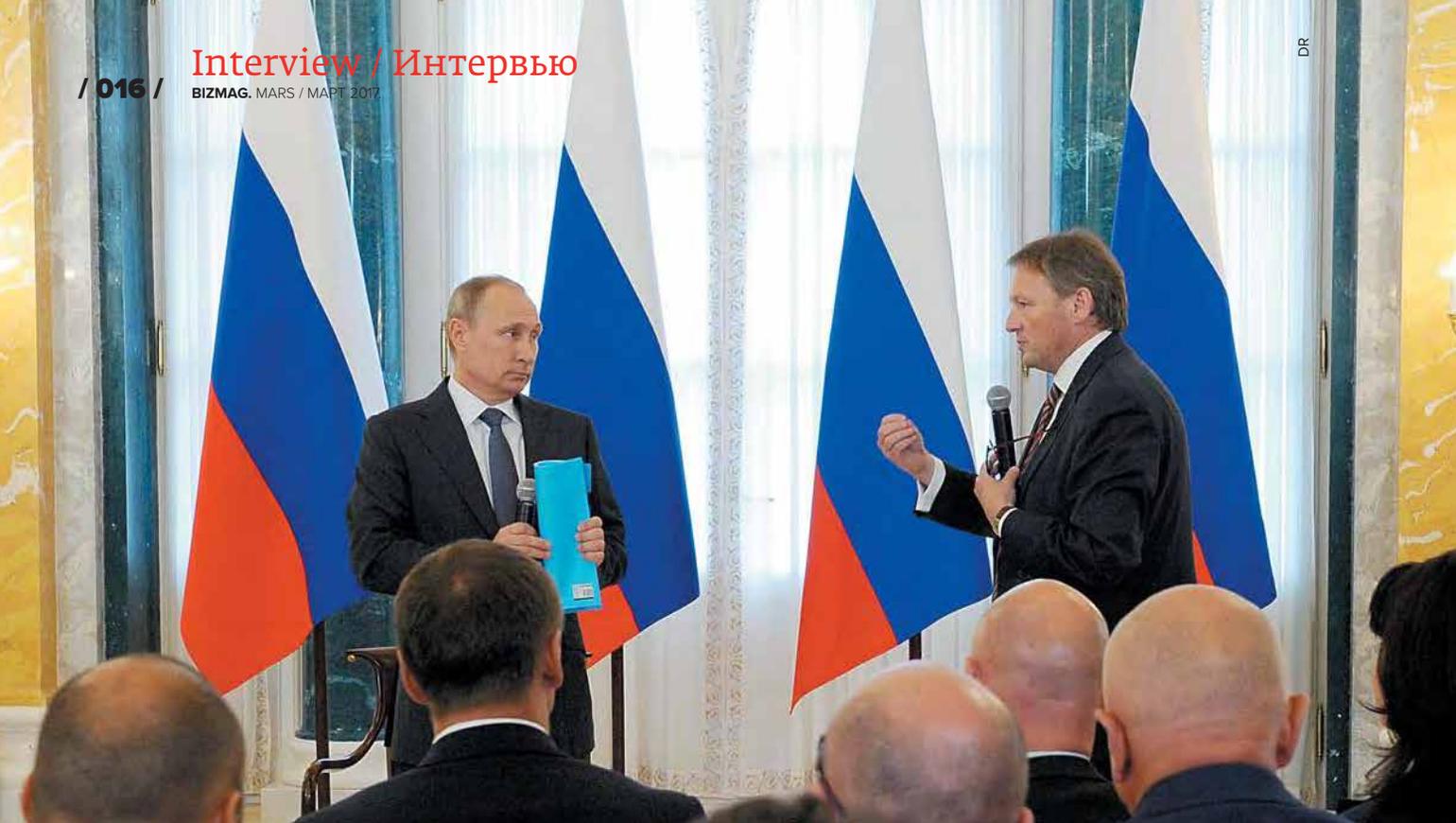
EMMANUEL QUIDET, PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANCO-RUSSE, A DÉCLARÉ EN JANVIER DANS UNE INTERVIEW À TASS QUE « LE GOUVERNEMENT RUSSE PROTÈGE LES INVESTISSEURS ÉTRANGERS DE LA CORRUPTION ET DE L'EXTORSION ET IL FAIT TOUT POUR QU'ILS N'HÉSITENT PAS À DEMANDER DE L'AIDE. JE NE DIS PAS QU'IL N'Y A PAS DE CORRUPTION EN RUSSIE, MAIS LES AUTORITÉS RUSSES LOCALES AGISSENT AVEC BEAUCOUP DE PRUDENCE ET DE DÉLICATESSE VIS-À-VIS DES ENTREPRENEURS ÉTRANGERS. » QUELLE EST VOTRE POSITION À CET ÉGARD?

C'est la réalité. Nous prêtons une attention toute particulière aux investisseurs étrangers. La fonction de

délégué aux droits des investisseurs (en particulier les investisseurs étrangers) est apparue avant celle de délégué aux droits des entrepreneurs et était remplie par le vice-Premier ministre russe Igor Chouvalov en personne. Autrement dit, l'intérêt pour ces processus vient du plus haut niveau. Voilà pourquoi les entrepreneurs étrangers présents en Russie ont beaucoup moins de risques d'être victimes de raids financiers, de poursuites pénales illégales, de pressions administratives ou d'autres réalités désagréables de notre vie économique. On ne peut ici que se souvenir de la phrase ironique du général Alexandre Souvorov : « Votre Majesté, faites de moi un étranger. » Et, bien sûr, la tâche la plus importante consiste à égaliser les conditions et à établir des règles du jeu communes et réalistes pour les investisseurs nationaux. Ce sera également un signal positif pour les investisseurs étrangers dans la mesure où certaines histoires « sauvages » qui se déroulent sur notre marché leur inspirent des craintes, quelle que soit l'attention portée par les autorités.

LES ENTREPRENEURS ÉTRANGERS FONT-ILS SOUVENT APPEL À VOUS? À QUEL SUJET? OU BIEN LES ENTREPRISES RUSSES REPRÉSENTENT-ELLES 99% DES CAS QUE VOUS DÉFENDEZ?

La majorité des demandes proviennent d'entrepreneurs russes. Mais ►



Boris Titov lors d'une rencontre entre Vladimir Poutine et les dirigeants de sociétés industrielles russes en juin 2015

► il nous est déjà arrivé plus d'une fois de venir en aide à des entreprises étrangères. L'affaire la plus retentissante que nous ayons connue concernait l'entreprise IKEA, dont les comptes avaient été bloqués par un tribunal de district de la région de Smolensk. Après son appel à l'aide, nous avons réussi à repousser cette attaque contre elle.

Nous avons créé un poste spécial de délégué pour défendre les droits des investisseurs étrangers. Nous avons par exemple défendu avec succès le cas d'une entreprise américaine à qui le service des huissiers de justice n'avait pas rendu une somme importante (plus de 10 millions de dollars) pendant près de 10 ans.

EN TANT QUE RUSSE ET DÉLÉGUÉ AUPRÈS DU PRÉSIDENT, QUE PENSEZ-VOUS DES CONSÉQUENCES DES CONTRE-SANCTIONS RUSSES? QU'ONT-ELLES OFFERT AUX ENTREPRENEURS RUSSES ET ÉTRANGERS ET DE QUOI LES ONT-ELLES PRIVÉS?

Les contre-sanctions étaient une démarche nécessaire. Elles ont été introduites de façon adéquate, bien que certains excès existent. Les contre-sanctions ont donné un coup de fouet au développement de l'agriculture russe. Elles ont révélé les problèmes liés à l'approvisionnement de produits nationaux dans le pays et ont contraint le gouvernement à adopter un programme visant

à stimuler le secteur agro-industriel. Le secteur agricole et la transformation des aliments sont ainsi en plein essor. Je suis toutefois convaincu qu'il ne faut pas s'habituer à vivre dans ce cocon confortable car, tôt ou tard, la guerre des sanctions s'achèvera et la concurrence avec les producteurs internationaux reprendra de plus belle.

QUELLES BARRIÈRES VOYEZ-VOUS À L'ARRIVÉE DE NOUVEAUX INVESTISSEURS ÉTRANGERS EN RUSSIE?

Aujourd'hui, notre économie laisse, hélas, à désirer. Le principal obstacle aux investissements, c'est la lenteur de la croissance économique, qui entraîne une « implosion » de la demande et une baisse de la rentabilité des investissements.

DANS VOTRE «STRATÉGIE DE CROISSANCE», VOUS METTEZ L'ACCENT SUR LE SOUTIEN AUX PME VIA LA MISE EN PLACE DE CERTAINES CONDITIONS POUR LEUR DÉVELOPPEMENT. QUELLES CONDITIONS FAUT-IL, D'APRÈS VOUS, CRÉER EN PRIORITÉ? CES PRIVILÈGES SERONT-ILS IDENTIFIÉS POUR LES ENTREPRISES RUSSES ET ÉTRANGÈRES?

D'après nous, toute entreprise russe de petite taille doit avoir droit à la totalité des mesures de soutien étatique, quelle que soit la nationalité de son propriétaire. Car le plus important est

de créer de l'emploi dans le pays. Par conséquent, nous sommes évidemment en faveur de l'égalité des droits entre les petites entreprises russes et étrangères.

«LA RUSSIE EST UN MAILLON CLÉ DANS L'ESPACE ÉCONOMIQUE COMMUN ASIE-EUROPE»: AINSI EST PRÉSENTÉ UN DES OBJECTIFS DE LA «STRATÉGIE DE CROISSANCE». COMMENT VOUS IMAGINEZ-VOUS CET ESPACE ÉCONOMIQUE COMMUN? QUEL RÔLE Y TIENT LA RUSSIE? ET COMMENT ENVISAGEZ-VOUS LE RÔLE DE LA FRANCE EN TANT QU'ÉTAT EUROPÉEN?

La Russie a une très longue frontière commune avec la Chine, ainsi qu'une série de ports en Extrême-Orient, dont la modernisation s'accélère dans le cadre du projet «Port franc de Vladivostok». Avec suffisamment d'efforts, ces éléments feront de notre pays un maillon essentiel dans la chaîne des échanges commerciaux entre la région Asie-Pacifique en plein essor et l'Union européenne. Le recours aux itinéraires logistiques russes permettra d'intensifier la circulation des marchandises, des technologies et des idées dans le triangle formé par la Chine, la Russie et l'UE – dont la France a toujours été une partie intégrante et un des leaders.

SI L'ON EN CROIT VOS PROPOS, LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE RUSSE

NÉCESSITE DES CRÉDITS D'UN MONTANT ANNUEL D'1,5 TRILLION DE ROUBLES, QUI PERMETTRONT DE LANCER DES PROJETS CONCRETS. POURRIEZ-VOUS DONNER DES EXEMPLES DE PROJETS EFFICACES NÉCESSITANT DE TELS MOYENS?

Ici, le plus intéressant n'est pas de donner l'un ou l'autre exemple de projet. En ce moment, le Fonds de développement de l'industrie fonctionne très bien et les investissements y sont entièrement amortis. En 2016, il a pu aider près de 80 entreprises, tandis que le nombre de requêtes approuvées dépasse les 700 malgré des critères de sélection très stricts. Cela montre qu'il y a des projets dans le pays, mais que l'argent manque pour les financer. Voilà pourquoi nous sommes en faveur d'une recapitalisation de ce Fonds de développement de l'industrie, de la corporation des PME et d'autres instituts de développement ainsi que de la création de nouvelles structures, tels le Fonds de soutien à l'agriculture et le Fonds de développement des villes mono-industrielles.

VOUS DITES QUE L'ÉCONOMIE RUSSE RECÈLE UN ÉNORME POTENTIEL, MÊME SI L'ON EXCLUT DE SON DÉVELOPPEMENT L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE. POURTANT, DANS VOTRE «STRATÉGIE», VOUS SOULIGNEZ ÉGALEMENT L'IMPORTANCE DE CE SECTEUR POUR LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE. LE PÉTROLE ET LE GAZ RESTERONT-ILS TOUT DE MÊME AU PREMIER PLAN?

Leur rôle dans l'économie russe ne s'amoindrira pas. Mais si la Russie dépend aujourd'hui des exportations de matières premières à 70-75 %, nous estimons que la part de l'économie des

matières premières doit être divisée par deux environ grâce à la création de nouvelles usines, et peut-être même de nouveaux secteurs, et grâce à l'approfondissement de la transformation.

VOUS ÉTIEZ PRÉSENT LORS DE L'INVESTITURE DE DONALD TRUMP ET AVEZ DÉCLARÉ QUE VOUS VOYEZ UN GRAND POTENTIEL POUR LE DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS RUSSO-AMÉRICAINES. CELA SIGNIFIE-T-IL QUE LA COOPÉRATION AVEC LES ÉTATS-UNIS EST AUJOURD'HUI CRUCIALE POUR LA RUSSIE?

La Russie a aspiré et aspire encore à un partenariat mutuellement avantageux avec le plus grand nombre de pays possible. Évidemment, en matière de commerce extérieur, il y aura toujours des partenaires prioritaires – en fonction du poids de leur économie et pour des raisons logistiques et historiques. Pour la Russie, il s'agit des pays de l'UE, des États-Unis, du Japon et de la Chine. Nous continuerons à faire en sorte de développer ces partenariats sur une base d'avantages mutuels et de bon voisinage.

VOUS PRÉSIDEZ LE COMITÉ RUSSO-CHINOIS DE L'AMITIÉ, DE LA PAIX ET DU DÉVELOPPEMENT. QUE PENSEZ-VOUS DE L'ÉTAT DES RELATIONS RUSSO-CHINOISES AUJOURD'HUI ET DE LEUR POTENTIEL?

Ces dernières années, la Chine est devenue un des principaux partenaires commerciaux de la Russie. En outre, nous voyons un énorme potentiel à exploiter pour développer nos liens économiques avec ce pays. Nos échanges commerciaux sont bons mais, d'après moi, l'avenir réside dans le développement d'usines

chinoises en Russie et dans celui de nos entreprises en Chine, dans la création de co-entreprises et l'élargissement de la coopération dans la sphère des PME. La Chine représente une grande partie des échanges extérieurs de la Russie, mais l'inverse n'est pas encore vrai. Nous sommes au contraire de petits joueurs pour elle. Nous ne pouvons que nous améliorer.

QUE POUVEZ-VOUS DIRE DES RELATIONS ENTRE LA RUSSIE ET L'UE? QUELS SONT LES FREINS À CELLES-CI ET QUELS SONT, SELON VOUS, LES ÉLÉMENTS DE CROISSANCE POTENTIELLE?

Objectivement, il existe aujourd'hui un profond malentendu entre l'Union européenne et la Russie. Les processus politiques d'une série de pays de la CEI ont fortement nui à nos relations et les ont politisées. Les sanctions et les contre-sanctions ne sont que des décisions purement politiques sans aucun fondement économique. Pour nous, il est économiquement avantageux de coopérer et de commercer. Malgré toutes les sanctions, l'UE reste un des principaux partenaires commerciaux de la Russie, et si l'on enlève ces barrières, la croissance se fera dans toutes les directions.

QUE PENSEZ-VOUS DES RELATIONS D'AFFAIRES ENTRE LA RUSSIE ET LA FRANCE? QUELS SONT LES SECTEURS AVEC LE PLUS FORT POTENTIEL DE COOPÉRATION?

Les relations franco-russes ont une longue histoire. Nos pays sont étroitement unis depuis longtemps et nos peuples s'apprécient. Voilà pourquoi les liens d'affaires russo-français ont toujours été parmi les meilleurs. ▶

Our approach to every client is always the same.
Completely unique.



With more than 3,400 law and tax experts in 65 offices around the world, CMS has been supporting organisations in the challenging Russian economy since 1992. Through our technical rigour, strategic expertise and focus on building long-term partnerships, we are committed to our clients and their business success.



CMS

Law. Tax

Your World First
cms.law



L'œnologue en chef de l'usine de production de vins mousseux Abrau-Durso est le français Georges Blanc

► Et ils le restent aujourd'hui encore. L'an dernier, alors que nos échanges commerciaux avec les pays de l'UE ont diminué, ceux avec la France ont augmenté de 13%. Et ce dans un contexte de sanctions. Autrement dit, lorsque les relations avec l'UE se seront normalisées, le potentiel de développement de nos relations avec la France sera très élevé. Et ici, bien sûr, les secteurs les plus prometteurs sont ceux de la mécanique, de l'énergie, de l'industrie chimique et de l'agriculture, y compris la viticulture, que je connais bien.

AVANT VOTRE NOMINATION AU POSTE DE DÉLÉGUÉ, VOUS PARTICIPIEZ EN EFFET ACTIVEMENT AU DÉVELOPPEMENT DE LA VITICULTURE EN RUSSIE VIA VOTRE ENTREPRISE PRIVÉE DE PRODUCTION DE VIN, ABRAU-DURSO. QUELLES AUTRES SPHÈRES POSSÈDENT, SELON VOUS, UN POTENTIEL ÉLEVÉ, PEUT-ÊTRE MÊME CACHÉ, EN RUSSIE?

Ces sphères sont exposées en détail dans notre « Stratégie de croissance ». Il s'agit du secteur agro-industriel, de la transformation profonde des matières premières, de la chimie fine, de la mécanique et de la construction de machines-outils, de la construction, ainsi que du développement de l'économie des « choses simples ».

OUTRE VOTRE FONCTION PUBLIQUE, VOUS ÊTES ÉGALEMENT PROFESSEUR À L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SCIENCES ÉCONOMIQUES, OÙ VOUS DONNEZ UN COURS FACULTATIF CONSACRÉ AUX INTERACTIONS ENTRE LE MONDE DES AFFAIRES ET LES AUTORITÉS DANS LA RUSSIE CONTEMPORAINE. QUEL MESSAGE SOUHAITEZ-VOUS FAIRE PASSER À VOS ÉTUDIANTS?

Les fonctionnaires russes ne sont pas les ennemis des entreprises. Simple-ment, ils ont une façon radicalement différente de penser et ont d'autres sphères de responsabilité et d'autres indicateurs clés de performance. La priorité des fonctionnaires est la stabilité sociale. Certes, de plus en plus de personnes issues du monde des affaires apparaissent aujourd'hui dans les structures de l'administration publique, avec lesquelles il est possible d'être sur la même longueur d'onde, mais il faut tenir compte de la mentalité des fonctionnaires russes pour communiquer efficacement avec la machine étatique.

Au fond, le message principal que j'essaie de faire passer aux jeunes est l'importance, en tant que gage de succès, d'être passionné par ce que l'on fait et d'être capable de sortir des sentiers battus et d'envisager l'avenir sans se laisser influencer par les canons et les dogmes. Car le monde se trouve au

seuil d'énormes changements économiques : l'électricité atmosphérique, l'ère de la *blockchain* et la modélisation personnelle des choses au stade de la production. Un grand nombre de professions, telles celles de notaire ou de banquier, disparaîtront simplement ou seront reformatées jusqu'à ne plus être reconnaissables. Des secteurs entiers et des chaînes de production seront relégués aux oubliettes. Et, bien sûr, les jeunes doivent s'impliquer activement dans ces processus.

VOUS AVEZ TRANSMIS LA GESTION D'ABRAU-DURSO À VOTRE FILS, PAVEL. VOTRE FILLE, MARIA, PARTICIPE-T-ELLE AUSSI À CETTE AFFAIRE FAMILIALE? PENSEZ-VOUS QUE LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE EST UNE COMPOSANTE CLÉ DE LA STABILITÉ DE LA RUSSIE, COMME C'EST LE CAS DANS LES TRADITIONS EUROPÉENNE ET, EN PARTICULIER, FRANÇAISE?

Maria a sa propre entreprise – très jeune, moderne et à la mode : elle a ouvert une boutique en ligne de vêtements pour femmes créés par des stylistes russes, et elle s'y épanouit pleinement. Je suis très content pour elle. Autrement dit, même si Maria ne travaille pas pour notre entreprise, en créant la sienne, elle a suivi la tradition familiale.



Boris Titov lors d'une de ses rencontres avec des hommes d'affaires.

Je partage les opinions européennes sur l'entreprise familiale comme base du développement du marché. Détenir une affaire se transmettant de génération en génération forme une classe de propriétaires, donne la possibilité de réfléchir et d'en planifier le développement à long terme, et implique un attachement personnel à toute chose, ce qui a un impact très positif sur la qualité des marchandises et des services. Au sein du Parti de la croissance, nous avons rédigé un projet de loi sur le soutien aux entreprises familiales et avons même recueilli plusieurs centaines de milliers de signatures de soutien. Nous continuerons à développer cette activité en Russie.

LE PARTI DE LA CROISSANCE, QUE VOUS PRÉSIDEZ, PRÉVOIT DE PRÉSENTER SON CANDIDAT AUX ÉLECTIONS EN BOURIATIE. VOUS AVEZ DÉCLARÉ AVOIR «QUELQUE CHOSE À PROPOSER À LA RÉGION» ET QUE VOTRE ÉQUIPE «A ÉTABLI DES PLANS CONCRETS DE DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION». EN QUOI CES PLANS CONSISTENT-ILS? CETTE QUESTION NOUS INTÉRESSE ÉGALEMENT PARCE QUE LA BOURIATIE EST L'UNE DES RARES RÉGIONS RUSSES SANS INVESTISSEMENTS FRANÇAIS.

Dès l'année dernière, nous avons commencé à rédiger une stratégie de développement de cette région sibérienne, reposant sur la création d'un pôle de tourisme écologique et d'un agropôle écologique. L'écologie est l'apanage de la Bouriatie et pourrait devenir un pivot dans la création de nombreux emplois.

QUEL CONSEIL DONNERIEZ-VOUS AUX ENTREPRISES ÉTRANGÈRES POUR QU'ELLES PROSPÈRENT EN RUSSIE?

N'ayez pas peur des ours dans la rue. Ils sont apprivoisés !

Plus sérieusement, investir en Russie exige aujourd'hui d'avoir le goût de l'aventure. C'est une activité peu rentable, les relations politiques ne sont pas des plus chaleureuses, et la réglementation des processus d'affaires est complexe et souvent problématique. Mais je pense que toutes ces difficultés sont surmontables et, lorsque la Russie entrera dans une phase de croissance dynamique, ceux qui auront été les premiers à occuper des positions sur notre marché rafleront la mise. ■



«Чиновники в России – не враги бизнеса»

Бизнес-омбудсмен Борис Титов в интервью BizMag дал оценку бизнес-климата в России и положения в стране иностранных инвесторов, а также поделился политическими планами и рассказал о семейном бизнесе.

ВЫ ЯВЛЯЕТЕСЬ УПОЛНОМОЧЕННЫМ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПО ЗАЩИТЕ ПРАВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ С 2012 ГОДА. КАКИХ ОСНОВНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ УДАЛОСЬ ДОСТИГНУТЬ ЗА ЭТИ ПЯТЬ ЛЕТ?

Успехов хватает. Наше главное достижение – амнистия для предпринимателей 2013-2014 гг., которой воспользовалось более 400 000 человек. Достаточно успехов по вопросам незаконного уголовного преследования, хотя каждое такое обращение – колоссальные трудозатраты. Идет работа по системным вопросам. Каждый год в моем докладе президенту излагаются сотни проблем в регулировании экономики и предлагаются пути решения. В результате изменены десятки законов и нормативных актов. Из последнего: сохранена возможность размещения хостелов в жилых домах, заработал единый реестр проверок, создан единый реестр ма-

лого бизнеса (это облегчает процесс получения субсидий) и т. д.

Самая большая неудача: не удалось переломить общий тренд использования уголовного права для давления на бизнес. Число уголовных дел против предпринимателей продолжает расти. Хотя и тут виден просвет. В конце 2016 года вышло постановление Пленума Верховного суда, которое дало подробные разъяснения о том, что предприниматели не могут подвергаться аресту на этапе следствия. В результате прирост уголовных дел в 2016 году составил всего 2% по итогам года, хотя за первое полугодие их число выросло на 25%. То есть налицо тенденция к снижению.

КАК ВЫ ОХАРАКТЕРИЗУЕТЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА В РОССИИ, СЛОЖИВШИЕСЯ К НАСТОЯЩЕМУ МОМЕНТУ? ЧТО ВЫГОДНЕЕ: ВКЛАДЫВАТЬ ДЕНЬГИ В БИЗНЕС ИЛИ ХРАНИТЬ ИХ В БАНКЕ?

Увы, сейчас в России хранить деньги на депозитах чаще выгоднее, чем вкладывать их в бизнес. Доходность большинства отраслей очень невелика. Если раньше средний срок окупаемости проекта составлял 5-7 лет, то сейчас 10-15 лет. Это связано с большим ростом издержек за последние годы. Прежде всего речь о тарифах, налогах на труд, которые в России формально не считаются налогами, но, по нашему убеждению, таковыми являются. Именно эту ситуацию с падением доходности мы хотим исправить, продвигая стратегию экономического развития России «Стратегия роста». Инвестиции приходят в случае приемлемого соотношения параметров риска и доходности. Все пытаются убрать риски, мы ориентированы на повышение доходности ведения бизнеса в России.

Борис Титов неоднократно встречался с компаниями-членами CCI France Russie. Первая встреча состоялась в 2013 году



ПРЕЗИДЕНТ ФРАНКО-РОССИЙСКОЙ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТЫ ЭММАНУЭЛЬ КИДЕ ЗАЯВИЛ В ЯНВАРЕ В ИНТЕРВЬЮ ТАСС, ЧТО «РОССИЙСКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО ЗАЩИЩАЕТ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТОРОВ ОТ КОРРУПЦИИ, ОТ ВЫМОГАТЕЛЬСТВА И ДЕЛАЕТ ВСЕ, ЧТОБЫ ТЕ ОБРАЩАЛИСЬ ЗА ПОМОЩЬЮ. НЕ ХОЧУ СКАЗАТЬ, ЧТО В РОССИИ НЕТ КОРРУПЦИИ, НО С ИНОСТРАННЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ МЕСТНЫЕ РОССИЙСКИЕ ВЛАСТИ ОБРАЩАЮТСЯ ОЧЕНЬ ОСТОРОЖНО И ДЕЛИКАТНО». КАКОВА ВАША ПОЗИЦИЯ НА ЭТОТ СЧЕТ?

Это реальность. К иностранным инвесторам у нас повышенное внимание. И должность уполномоченного по защите прав инвесторов (подразумевались прежде всего иностранные инвестиции) возникла раньше должности бизнес-



омбудсмена, и занимал ее лично вице-премьер России Игорь Шувалов. То есть внимание к этим процессам на самом высоком уровне. Поэтому у иностранного бизнесмена в России гораздо меньше шансов столкнуться с рейдерством, незаконным уголовным преследованием, административным давлением и другими неприглядными реалиями нашей экономической жизни. Тут поневоле вспомнишь ироничную фразу полководца Александра Суворова: «Государь, сделайте меня немцем». И конечно, важнейшая задача – выравнять условия и для отечественных инвесторов, сделать общие и выполнимые правила игры. Это будет позитивным сигналом и иностранным инвесторам, так как некоторые «дикие» истории, происходящие на нашем рынке, вызывают у них опасения, несмотря на особую заботу властей.

ЧАСТО ЛИ К ВАМ ОБРАЩАЮТСЯ ИНОСТРАННЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ? С КАКИМИ ВОПРОСАМИ? ИЛИ НА 99% ЭТО ВСЕ-ТАКИ ЗАЩИТА ИМЕННО РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА?

Подавляющее большинство заявителей из России. Но мы уже неоднократно оказывали помощь и иностранным компаниям. Самым громким среди наших кейсов было обращение от компании IKEA, которой заблокировал счета районный суд Смоленской области. В результате эту атаку на бизнес компании удалось отбить.

Для иностранных инвесторов у нас учрежден специальный омбудсмен.

Был случай с американской компанией, которой служба судебных приставов чуть ли не 10 лет не могла вернуть крупную сумму (более \$ 10 млн). Он также успешно разрешен нами.

БУДУЧИ УПОЛНОМОЧЕННЫМ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИИ И РОССИЯНИНОМ, КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ ПОСЛЕДСТВИЯ РОССИЙСКИХ КОНТРСАНКЦИЙ? ЧТО ОНИ ДАЛИ ИЛИ ЧЕГО ЛИШИЛИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ И ИНОСТРАННЫЕ КОМПАНИИ?

Контрсанкции – вынужденный шаг. И введены они довольно корректно, хотя перегибы на местах бывают. Для России контрсанкции дали хороший стимул к развитию сельского хозяйства. Они обнажили проблемы в обеспечении страны продуктами собственного производства и заставили правительство принять хорошую программу стимулирования агропрома. В результате сельская отрасль и переработка продуктов в России растут. Однако я убежден, что нельзя привыкать жить в теплом болотце преференций, так как рано или поздно санкционная война закончится и



Борис Титов на встрече Владимира Путина с руководителями российских промышленных предприятий в июне 2015 года

► придется конкурировать с мировыми производителями.

КАКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ, БАРЬЕРЫ ВЫ ВИДИТЕ НА ПУТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ В РОССИЮ НОВЫХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИТОРОВ?

Наша экономика сегодня, увы, не в идеальном состоянии. И сейчас главное препятствие на пути любых инвестиций – это медленный рост экономики, что приводит к «схлопыванию» спроса и снижению рентабельности вложений.

В «СТРАТЕГИИ РОСТА» ВЫ ДЕЛАЕТЕ УПОР НА ПОДДЕРЖКУ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ЗА СЧЕТ СОЗДАНИЯ ОПРЕДЕЛЕННЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ЕГО РАЗВИТИЯ. КАКИЕ УСЛОВИЯ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, НЕОБХОДИМО СОЗДАТЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ? БУДУТ ЛИ ЭТИ ПРЕФЕРЕНЦИИ ИДЕНТИЧНЫ ДЛЯ РОССИЙСКИХ И ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ?

Мы считаем, что любое малое предприятие в России должно иметь право на весь пакет мер господдержки вне зависимости от владельца. Ведь главное – создавать рабочие места в стране. Поэтому мы, безусловно, за равные права российских и иностранных малых компаний.

«РОССИЯ – КЛЮЧЕВОЕ ЗВЕНО В ЕДИНОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ АЗИА-ЕВРОПА» – ТАК СФОРМУЛИРОВАНА

ОДНА ИЗ ЦЕЛЕЙ «СТРАТЕГИИ РОСТА». РАССКАЖИТЕ, КАК ВЫ ПРЕДСТАВЛЯЕТЕ СЕБЕ ЭТО ЕДИНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО? КАКОВА РОЛЬ РОССИИ В НЕМ? И КАК ВЫ ВИДИТЕ РОЛЬ ФРАНЦИИ КАК ОДНОГО ИЗ ЕВРОПЕЙСКИХ ГОСУДАРСТВ?

Россия имеет с Китаем общую границу огромной протяженности, а также ряд портов на Дальнем Востоке, которые сейчас ускоренно модернизируются в рамках проекта Свободный порт Владивосток. При надлежащих усилиях эти факторы делают нашу страну незаменимым звеном в цепочке товарообмена между динамично развивающимся регионом АТР и странами Евросоюза. Использование российских логистических маршрутов позволит интенсифицировать движение товаров, технологий и идей в треугольнике: Китай, Россия, ЕС, – неотъемлемой частью и одним из лидеров которого была и остается Франция.

ПО ВАШИМ СЛОВАМ, ДЛЯ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ НЕОБХОДИМЫ КРЕДИТЫ, В ЦЕЛОМ 1,5 ТРЛН РУБЛЕЙ В ГОД, КОТОРЫЕ ДАДУТ ТОЛЧОК РАЗВИТИЮ КОНКРЕТНЫХ ПРОЕКТОВ. НЕ МОГЛИ БЫ ВЫ ПРИВЕСТИ ПРИМЕРЫ ЭФФЕКТИВНЫХ КОНКРЕТНЫХ ПРОЕКТОВ, НУЖДАЮЩИХСЯ В СРЕДСТВАХ?

Тут суть не в каком-либо одном или двух кейсах. Весьма эффективно сейчас работает Фонд развития промышленности (ФРП), демонстрируя стопроцентную возвратность средств.

В 2016 году он смог помочь примерно 80 компаниям, тогда как одобренных заявок у него более 700, несмотря на весьма жесткие критерии отбора. Это говорит о том, что проекты в стране есть, а вот денег на их финансирование не хватает. Поэтому мы выступаем за докапитализацию того же ФРП, корпорации малого бизнеса, других институтов развития и создание новых, таких как Фонд поддержки сельского хозяйства и Фонд развития моногородов.

ВЫ ГОВОРИТЕ О ТОМ, ЧТО, С ОДНОЙ СТОРОНЫ, У ЭКОНОМИКИ РОССИИ ЕСТЬ ОГРОМНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, ДАЖЕ ЕСЛИ ИСКЛЮЧИТЬ ИЗ ЕЕ РАЗВИТИЯ НЕФТЯНУЮ ОБЛАСТЬ. НО ПРИ ЭТОМ В «СТРАТЕГИИ» ВЫ ТАКЖЕ ОТМЕЧАЕТЕ ВАЖНОСТЬ ДАННОЙ ОТРАСЛИ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА. ВСЕ-ТАКИ НЕФТЬ И ГАЗ ОСТАНУТСЯ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ НА ПЕРВОМ ПЛАНЕ?

Их роль в российской экономике никуда не денется и по-прежнему будет весьма высока. Но если сейчас Россия зависима от экспорта сырья

на 70-75%, то мы считаем, что долю сырьевой экономики нужно снизить примерно в два раза за счет создания новых производств, а возможно, даже целых новых отраслей. В том числе за счет углубления переработки.

ВЫ БЫЛИ НА ИНАУГАРАЦИИ ДОНАЛЬДА ТРАМПА И СКАЗАЛИ, ЧТО ВИДИТЕ БОЛЬШОЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКО-АМЕРИКАНСКИХ ОТНОШЕНИЙ. ОЗНАЧАЕТ ЛИ ЭТО, ЧТО СОТРУДНИЧЕСТВО С США СЕГОДНЯ ЯВЛЯЕТСЯ ДЛЯ РОССИИ КЛЮЧЕВЫМ?

Россия стремилась и стремится к взаимовыгодному партнерству с как можно большим количеством стран. Понятно, что во внешней торговле всегда будут приоритетные партнеры – в силу веса своих экономик, логистических и исторических причин. Для России это страны Евросоюза, США, Япония, Китай. Мы будем стремиться развивать их на базе взаимной выгоды и добрососедства.

ВЫ ЯВЛЯЕТЕСЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ РОССИЙСКО-КИТАЙСКОГО КОМИТЕТА ДРУЖБЫ, МИРА И РАЗВИТИЯ. КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ СОСТОЯНИЕ РОССИЙСКО-КИТАЙСКИХ ОТНОШЕНИЙ СЕГОДНЯ И ИХ ПОТЕНЦИАЛ?

Китай стал за последние годы основным торговым партнером России. И при этом мы видим огромный нереализованный потенциал для развития наших экономических связей с КНР. Сейчас у нас хороший товарооборот, но, на мой взгляд, будущее – в развитии китайских производств в России и наших компаний в Китае, создании совместных предприятий, расширении сотрудничества в сфере малого и среднего бизнеса. КНР занимает большую долю российской внешней торговли, но обратного пока не скажешь. Мы в товарообороте Китая, напротив, малыши. Это и есть резерв.

ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ СКАЗАТЬ ОБ ОТНОШЕНИЯХ РОССИИ С ЕС? ЧТО ТОРМОЗИТ

ОТНОШЕНИЯ, КАКИЕ ВЫ ВИДИТЕ ТОЧКИ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО РОСТА?

Объективно сейчас у Евросоюза и России глубокое взаимное недопонимание. Политические процессы в ряде стран СНГ сильно испортили и политизировали наши взаимоотношения. Весь процесс взаимных санкций – это ведь чисто политические решения, не имеющие экономической основы. Экономически нам выгодно сотрудничать и торговать. При всех санкциях ЕС по-прежнему остается главным торговым партнером России, и если эти барьеры снять, то будет рост по всем направлениям.

КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ ДЕЛОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ РОССИИ И ФРАНЦИИ? В КАКИХ ОТРАСЛЯХ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, СУЩЕСТВУЕТ НАИБОЛЬШИЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ СОТРУДНИЧЕСТВА?

Российско-французские отношения имеют большую историю. Наши страны давно и прочно дружны, а народы симпатизируют друг другу. ▶

Как предпринимателю взять новую высоту?

Прием заявок на международный конкурс компании EY «Предприниматель года 2017» в России начался. Уже 15 лет мы чествуем лучших предпринимателей России. Успейте подать заявку: www.eoy.ru

У вас есть вопрос? У нас есть ответ.
Решая сложные задачи бизнеса, мы улучшаем мир.

EY
Совершенство бизнеса,
улучшаем мир



Главный энолог на заводе по производству игристых вин «Абрау-Дюрсо» – француз Жорж Блан

► Поэтому российско-французские связи в бизнесе всегда были одними из лучших. Таковыми они остаются и сейчас. В прошлом году, когда доля остальных стран ЕС сократилась, товарооборот с Францией вырос на 13%. А ведь это происходит в режиме санкций. Значит, при условии нормализации отношений с ЕС потенциал развития взаимоотношений с Францией очень велик. И тут, конечно, очень перспективны отношения в машиностроении, энергетике, химической промышленности, агросекторе, включая близкое мне виноградарство.

ВЫ АКТИВНО ВОВЛЕЧЕНЫ В РАЗВИТИЕ ВИНОГРАДАРСТВА В РОССИИ, ЧТО СВЯЗАНО С ВАШИМ ЧАСТНЫМ БИЗНЕСОМ, КОМПАНИЕЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ВИН «АБРАУ-ДЮРСО», ДО НАЗНАЧЕНИЯ НА ПОСТ УПОЛНОМОЧЕННОГО. КАКИЕ ЕЩЕ СФЕРЫ ОБЛАДАЮТ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, БОЛЬШИМ, ПОДЧАС НЕРАСКРЫТЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В РОССИИ?

Эти сферы довольно подробно рассмотрены в нашей «Стратегии роста». Это и сельское хозяйство с агропромышленностью, углубленная переработка сырья, тонкая химия, машино- и станкостроение, строительство, развитие экономики «простых вещей».

ПОМИМО ГОССЛУЖБЫ ВЫ ТАКЖЕ ЗАНИМАЕТЕСЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ, В ЧАСТНОСТИ ВЕДЕТЕ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ ЭКОНОМИКИ ФАКУЛЬТАТИВ, ПОСВЯЩЕННЫЙ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ. КАКИЕ ГЛАВНЫЕ ИДЕИ ВЫ ХОТИТЕ ДОНЕСТИ СВОИМ СЛУШАТЕЛЯМ В РАМКАХ ЭТОГО КУРСА?

Чиновники в России – не враги бизнеса. Просто у них мышление принципиально отличается от предпринимательского в силу другой сферы ответственности и других КРП. Для чиновников на первом месте социальная стабильность. Хотя сейчас в структурах госуправления появляется все больше людей из бизнеса, с которыми можно говорить на «одном языке», все же, чтобы эффективно коммуницировать с государственной машиной, нужно учитывать менталитет российского чиновника.

В принципе главная идея, которую я пытаюсь донести молодежи:

важность увлечения своим делом как граничное условие успеха и умение выходить за рамки, умение смотреть в будущее без оглядки на каноны и догмы. Ведь мир стоит на пороге огромных перемен в экономике. Это и атмосферное электричество, и эра блокчейна, и персональное моделирование вещей на стадии производства. Многие профессии, такие как нотариус или банкир, просто исчезнут или будут переформатированы до неузнаваемости. Будут уходить в прошлое целые отрасли и производственные цепочки. И конечно, молодежь в силу возраста должна быть активно вовлечена в эти процессы.

ВЫ ПЕРЕДАЛИ УПРАВЛЕНИЕ «АБРАУ-ДЮРСО» СЫНУ ПАВЛУ. ВАША ДОЧЬ МАРИЯ ТОЖЕ УЧАСТВУЕТ В СЕМЕЙНОМ БИЗНЕСЕ? СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО РАЗВИТИЕ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА – ЭТО ВАЖНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СТАБИЛЬНОГО БУДУЩЕГО РОССИИ, КАК ЭТО ПРОИСХОДИТ В ТРАДИЦИЯХ ЕВРОПЫ И ФРАНЦИИ В ЧАСТНОСТИ?

У Маши свой бизнес. Очень молодой, современный и модный. Она открыла интернет-магазин по продаже линий модной женской одежды российских модельеров и весьма в этом преуспевает. Я очень рад за дочь. Так что хотя Маша и не пошла в семейный бизнес, но традиции предпринимательства в семье поддержала.

Я солидарен с европейским взглядом на семейное предпринимательство как основу развития рынка. Владение собственным делом, которое передается из поколения в поколение, формирует класс собственников, дает возможность мыслить и планировать развитие в рамках поколений, вносит в любое дело личное отношение, что очень положительно сказывается на качестве товаров и услуг. В Партии

роста мы разработали проект закона о поддержке семейного бизнеса и даже собрали в его поддержку несколько сот тысяч подписей. Будем и дальше развивать эту тему в России.

ПАРТИЯ РОСТА, КОТОРУЮ ВЫ ВОЗГЛАВЛЯЕТЕ, ПЛАНИРУЕТ ВЫДВИНУТЬ СВОЕГО КАНДИДАТА НА ВЫБОРАХ ГЛАВЫ БУРЯТИИ. ВЫ ЗАЯВЛЯЛИ, ЧТО ВАМ «ЕСТЬ ЧТО ПРЕДЛОЖИТЬ РЕГИОНУ» И ЧТО ВАША КОМАНДА «РАЗРАБОТАЛА КОНКРЕТНЫЕ ПЛАНЫ ПО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ РЕГИОНА». МОЖЕТЕ ПОДЕЛИТЬСЯ, ЧТО ВХОДИТ В ЭТИ ПЛАНЫ? ТАКОЙ ИНТЕРЕС ВЫЗВАН У НАС ЕЩЕ И ТЕМ, ЧТО БУРЯТИЯ – ОДИН ИЗ НЕМНОГИХ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ, В КОТОРОМ НЕТ ФРАНЦУЗСКИХ ИНВЕСТИЦИЙ.

Еще в прошлом году нами была начата разработка стратегии развития этого Сибирского региона. В ее основе создание кластера экологического туризма и экологического агрокластера. Экология – эксклюзивное преимущество Бурятии, что может стать стержнем для создания множества рабочих мест.

КАКОЙ СОВЕТ ВЫ ДАДИТЕ ИНОСТРАННОМУ БИЗНЕСУ, ЧТО И КАК ДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ЭФФЕКТИВНО РАЗВИВАТЬСЯ В РОССИИ?

Не бояться медведей на улицах. Они ручные!

А если серьезно, то вложения в России сейчас требуют некоторой авантюристичности. Это и не слишком выгодно, и политические отношения сейчас находятся в стадии охлаждения, и регулирование бизнес-процессов у нас сложное и часто некомфортное. Но я верю, что все эти трудности преодолимые, и, когда Россия перейдет в стадию активного роста, те, кто займут на нашем рынке позиции заранее, снимут сливки. ■

BRICOLAGE - CONSTRUCTION - DECORATION - JARDINAGE



DES PRIX
INDISCUTABLEMENT
BAS!

www.leroymerlin.ru

на правах рекламы

LEROYMERLIN

Don que Dona!

La relève des gouverneurs ou l'ouverture d'un nouveau cycle politique

Entre le 6 et le 15 février, cinq gouverneurs ont quitté leurs fonctions. Nous avons demandé à **Arnaud Dubien**, directeur de l'Observatoire franco-russe, ce que signifiaient politiquement ces démissions et quels effets celles-ci pouvaient avoir sur le climat des affaires dans le pays.

– *Cinq gouverneurs viennent de démissionner : en république de Bouriatie, dans le kraï de Perm, dans la région de Novgorod, dans la région de Riazan et en république de Carélie. Que signifie ce renouvellement soudain des cadres politiques et que révèle le choix de ces régions en particulier ?*

– Dans chacune de ces régions auront lieu en septembre des élections. Le Kremlin voulait garantir la victoire des candidats du pouvoir. Or la reconduite des précédents gouverneurs n'était pas garantie. Ces régions ont connu une accumulation de problèmes, d'échecs sociaux et économiques prononcés qui sont remontés aux oreilles du Kremlin.

Par ailleurs, dans certaines de ces régions, on a observé des dissensions au sein des élites. C'est la dernière chose à laquelle le Kremlin souhaite assister. Il ne veut également plus entendre parler d'affaires de corruption, de troubles sociaux causés par des retards de paiement de salaire ou de différends avec les investisseurs. Tous ces problèmes se sont posés, d'une manière ou d'une autre, dans les régions que vous venez d'évoquer.

À la place des gouverneurs évincés, qui comptaient souvent plusieurs mandats à leur actif, arrivent de jeunes cadres. Il s'agit d'une tendance de fond, à l'œuvre également au niveau fédéral depuis déjà un an et demi. À la suite de ces démissions en effet, le corps des gouverneurs s'est rajeuni de 101 ans en cumulé. À titre indicatif, le plus âgé des gouverneurs intérimaires nommés récemment à la tête des régions, le gou-

verneur par intérim de la république de Carélie Arthur Parfentchikov, a 52 ans.

– *Quel est le profil de ces nouveaux cadres ?*

– Ce sont avant tout de jeunes gens compétents dans le domaine de l'économie. Par exemple, le gouverneur par intérim de la région de Novgorod, Andreï Nikitine, était auparavant directeur de l'Agence des initiatives stratégiques [porteuse de projets d'envergure dans les sphères économique et sociale, *nldr*]. Maxime Rechetnikov, nommé à la tête du kraï de Perm, était ministre de la politique économique de la ville de Moscou. Le nouveau dirigeant de la région de Riazan, Nikolaï Lioubimov, a auparavant exercé les fonctions de ministre du développement économique et de vice-gouverneur de la région de Kalouga – une région qui a connu ces dernières années une croissance économique impressionnante, qui tient en grande partie à la capacité de la région à attirer de nombreux investisseurs étrangers.

Il est important de préciser qu'être gouverneur dans la Russie contemporaine signifie, aux yeux du Kremlin, être capable d'apporter de la stabilité et d'améliorer la situation socioéconomique avec un budget plus restreint qu'il y a quelques années et avec des prérogatives moindres. En effet, les régions sont à présent très encadrées par l'autorité fédérale centrale – Moscou le reconnaît d'ailleurs. Dès lors, c'est justement de la qualité des relations du gouverneur avec le centre, avec le ministère des finances, que dépend



DR

l'obtention de moyens financiers supplémentaires.

Un autre détail d'importance : ces personnes ne viennent pas des « services », ni obligatoirement de Saint-Pétersbourg, à la différence de la majorité de ceux qui ont été nommés à de telles fonctions durant les 15 dernières années. Elles viennent également de l'extérieur des régions concernées. Quand bien même elles y sont nées, elles ont fait carrière ailleurs. Elles n'ont de cette façon pas d'affiliations avec les hommes d'affaires locaux et les élites. Elles arrivent avec un regard neuf et peuvent ainsi mener une politique plus équilibrée et plus impartiale – c'est en tout cas le pari que fait le Kremlin. Ces éléments nous permettent dans l'ensemble de parler de l'ouverture d'un nouveau cycle politique.

Ce renouvellement va bien sûr se poursuivre cette année et l'année prochaine.

– *De quels changements parle-t-on exactement ?*

– Le pays a besoin d'un nouvel élan. La Russie a survécu à un choc géopolitique et économique majeur – c'est

incontestablement un succès. Mais il lui faut à présent se développer économiquement et probablement évoluer politiquement.

Le Centre d'élaborations stratégiques, dirigé par Alexei Koudrine, prépare en ce moment la « Stratégie de développement 2018-2024 de la Russie ». Le Club Stolypine, qui avait élaboré le « Plan de développement socioéconomique à moyen terme de la Russie d'ici 2025 » présenté en mars par le médiateur Boris Titov, travaille également de son côté. Ces deux structures ont des approches sensiblement différentes – libérales pour la première, plus interventionniste pour la seconde. Vladimir Poutine devrait trancher à l'été dans l'optique de son probable 4^e mandat.

Une inflexion libérale en économie à l'été 2018 me paraît le scénario le plus probable. Les choses devraient également bouger en ce qui concerne la politique intérieure, même s'il ne faut pas s'attendre à des mouvements radicaux après un 3^e mandat de Vladimir Poutine placé sous le signe de la « révolution conservatrice ».

– Cela va-t-il changer quelque chose dans les relations avec les investisseurs ?

– Dans les conditions actuelles, il me semble que le renouvellement des gouverneurs n'exerce pas une grande influence sur le climat des affaires dans lequel évoluent les entreprises étrangères. Les nouveaux dirigeants vont s'efforcer de bâtir des relations avec les investisseurs déjà impliqués – peu importe leur pays d'origine – et de faire en sorte que ceux qui hier investissaient 100 millions d'euros continuent à en



Tass

Rencontre au Kremlin entre les chefs des régions et le président russe Vladimir Poutine le 16 février 2017 après la remise de leurs lettres de démission

investir au moins 100 demain.

Pour les entreprises russes en revanche, l'apparition d'un nouveau gouverneur signifie dans tous les cas un changement de l'écosystème économique régional et de l'environnement d'affaires. C'était le cas auparavant et cela le restera.

Dans l'ensemble, je conseillerais aux investisseurs étrangers de suivre l'élaboration de la stratégie macroéconomique au plan fédéral et de s'intéresser à la version finale du document qui sera publiée au printemps.

– Doit-on s'attendre, au regard de cette libéralisation, à une amélioration des relations entre la Russie et l'Occident ?

– On vous répondra au Kremlin que « l'amélioration des relations » doit être réciproque. Mais en effet, il me semble que les deux parties en prennent le chemin. À l'heure actuelle, peu nombreux sont ceux qui, en Russie comme en Occident, pensent que nos relations seront dans le même état dans cinq ans. Le discours évolue. On comprend que la confrontation actuelle est une impasse dont il faut sortir au plus vite. Le plus dur est de déterminer sur quelles thématiques, par quelles mesures, dans quel ordre et au prix de quelles concessions cette issue se dessinera. ■



Because your best interests come first...
Поскольку Ваши интересы превыше всего...

... Get the right financial solution
... Примите верное финансовое решение

www.natixis.com

Corporate & Investment Banking
Корпоративные и Инвестиционные Банковские Услуги
Investment Solutions & Insurance
Инвестиционное консультирование и страхование
Specialized Financial Services
Специализированные Финансовые Услуги

Contact Natixis' experts in France or in Russia
Контакты экспертов Натиксис во Франции и в России
France: +33 1 58 32 30 00 - Russia: +7 495 787 17 17 - mail: natixis@ru.natixis.com - www.natixis.ru

Смена глав регионов как часть нового политического цикла

В период с 6 по 15 февраля в отставку ушли пять глав российских регионов. Мы спросили у директора Франко-российского аналитического центра Обсерво Арно Дюбьена, что это означает в политическом плане и какие последствия может иметь для бизнеса.

– *В отставку ушли сразу пять глав российских регионов: Бурятии, Пермского края, Новгородской, Рязанской областей и Республики Карелии. С чем связана такая резкая смена кадров и выбор данных регионов?*

– Во всех этих субъектах в сентябре должны пройти выборы глав регионов, и Кремль хотел гарантировать победу кандидатов от власти. Перебор действующих губернаторов на новый срок был неочевиден. В этих регионах накопились проблемы, были определенные социальные, экономические провалы, причем такого масштаба, который вышел на уровень Кремля.

В некоторых регионах мы наблюдали раскол элит – то, что меньше всего хочет видеть Кремль. Он также не хочет видеть скандалов с коррупцией, социального недовольства из-за просрочек зарплат, проблем с инвесторами... Все это в той или иной мере наблюдалось в данных регионах.

На место ушедших губернаторов, проработавших зачастую по несколько сроков, приходят молодые кадры. Это часть общего тренда, который проявился на федеральном уровне еще полтора года назад. Так, в результате отставок, губернаторский корпус омолодился на 101 год. Например, самому старшему из назначенных в последнее время временно исполняющими обязанности глав регионов – врио главы Карелии Артуру Парфенчикову – 52 года.

– *Кто приходит?*

– Приходят прежде всего люди, которые разбираются в экономике. Например, врио губернатора Новгородской области Андрей Никитин до этого назначения был директором Агентства стратегических инициатив. Пост главы Пермского края занял министр экономической политики правительства Москвы Максим Решетников. Новый временный глава Рязанской области Николай Любимов ранее занимал посты министра экономического развития и заместителя губернатора Калужской области – региона, который демонстрировал в последние годы впечатляющий экономический рост во многом благодаря привлечению большого количества иностранных инвесторов.

Важно учитывать, что губернатор в современной России в понимании Кремля – это человек, который должен стабилизировать и улучшать социально-экономическую ситуацию с меньшим, чем еще несколько лет назад, бюджетом и с меньшими полномочиями. Сейчас регионы очень регламентированы из центра, что признается и самим центром. При этом именно от качества отношений губернатора с центром, с Минфином зависит, удастся ли регионам получить необходимое финансирование.

Все новые назначенцы доказали, что умеют управлять департаментами, предприятиями или успешно



работать в частном бизнесе. Еще одна общая деталь – это люди не из силовых структур и не обязательно из Санкт-Петербурга, в отличие от большинства назначенцев такого уровня последних 15 лет. Также эти люди приходят в регион «извне»: даже родившись в регионе, они делали карьеру в другом месте, таким образом у них нет «сросченности» с местным бизнесом и элитами. Люди приходят со свежим взглядом и смогут руководить более взвешенно и объективно – такова ставка Кремля. В целом эти характеристики позволяют нам говорить о начале нового политического цикла.

Обновление, конечно, продолжится и в этом, и в следующем году. К выборам президента в 2018 году в действующую власть будет инкорпорировано много таких людей.

– *О каких переменах может идти речь?*

– Стране нужен новый скачок. Россия выдержала геополитический удар – это, безусловно, большое достижение. Теперь ей нужно развитие – экономическое и, наверное, политическое.

Сейчас Центр стратегических разработок под руководством Алексея Кудрина и других экономистов либерального толка занимается подготовкой «Стратегии развития России с 2018 по 2024 год». Свое видение имеет и Столыпинский клуб, разработанную им среднесрочную программу социально-экономического развития России до 2025 года в начале марта представил бизнес-омбудсмен Борис Титов.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно ожидать курса в сторону либеральных реформ и возвращения к либеральной повестке дня в экономике. Среди этих изменений: повышение пенсионного возраста, налоговая реформа, сокращение доли государства в экономике, реформы определенных институтов.

– **Изменится ли что-то в плане отношения к инвесторам?**

– В текущих условиях жесткого контроля из центра и уже достаточно выстроенной системы работы с инвесторами мне кажется, что на иностранный бизнес смена губернаторов не оказывает сильного влияния. Наоборот, новый глава постарается выстроить отношения с уже хорошо работающими инвесторами из любой страны и сделать так, чтобы инвестор, уже вложивший € 100 миллионов, вложил еще 100.

Для российского же бизнеса такая смена, как и раньше, все-таки означает смену подрядчиков и всей бизнес-среды.



Tass

Руководители регионов, недавно написавшие заявление о досрочной отставке, 16 февраля 2017 года встретились в Кремле с Президентом России Владимиром Путиным

В целом же я бы посоветовал инвесторам следить за обсуждениями экономической стратегии и ее финальным текстом, обнародовать который Кудрин обещал весной.

– **Можно ли на фоне упомянутого курса на либерализацию ждать улучшения отношений России и Запада?**

– В Кремле вам скажут, что «улучшение отношений» должно быть взаимным. Но да, мне кажется, что к этой идее идут обе стороны. Сегодня на уровне глав государств уже мало кто думает, что через пять

лет наши отношения будут в таком же состоянии. Риторика меняется, чего не было еще два-три года назад. И здесь и там есть понимание, что сегодняшнее противостояние – это тупик, из которого необходимо как можно скорее выйти. Самое сложное – определить, какими темпами, какими мерами, в какой последовательности и с какими уступками этот выход будет происходить. ■

IF WE

Если мы отправляемся в круиз, должно ли это быть на уровне моря?

Летающие круизные лайнеры-мечта, которую может сделать реальной наше ПО.



3DEXPERIENCE

Для понимания настоящего и управления будущим нужен особый компас.

Подробнее на сайте:
3DS.COM/RUSSIA

Vente d'alcool : nouvelles règles

Texte : ANASTASIA SEDUKHINA
Traduit par JULIA BREEN

Le 31 mars, la Russie verra entrer en vigueur des modifications de sa législation sur l'alcool : introduction d'une nouvelle licence pour la vente au détail et obligation d'utiliser un système spécial de caisses enregistreuses. Ekaterina Basmanova, juriste experte au sein du cabinet d'avocats Ladonine & associés, revient en détail, pour *BizMag*, sur ces changements.

« Il s'agit de la loi fédérale du 3 juillet 2016 (n°261-FZ), qui viendra modifier celle du 22 novembre 1995 (n°171-FZ) « sur la réglementation gouvernementale de la production et de la vente d'alcool et de boissons alcoolisées, et sur la limitation de la consommation de boissons alcoolisées ». La nouvelle loi vise principalement à changer les exigences concernant la vente au détail de boissons alcoolisées. Alors que la Russie ne possédait jusqu'alors qu'un seul type de licence pour la vente au détail d'alcool, le législateur a désormais décidé de la diviser en deux, avec une licence pour la vente au détail de boissons alcoolisées et une autre pour la vente de boissons alcoolisées dans un lieu proposant aussi des services de restauration.

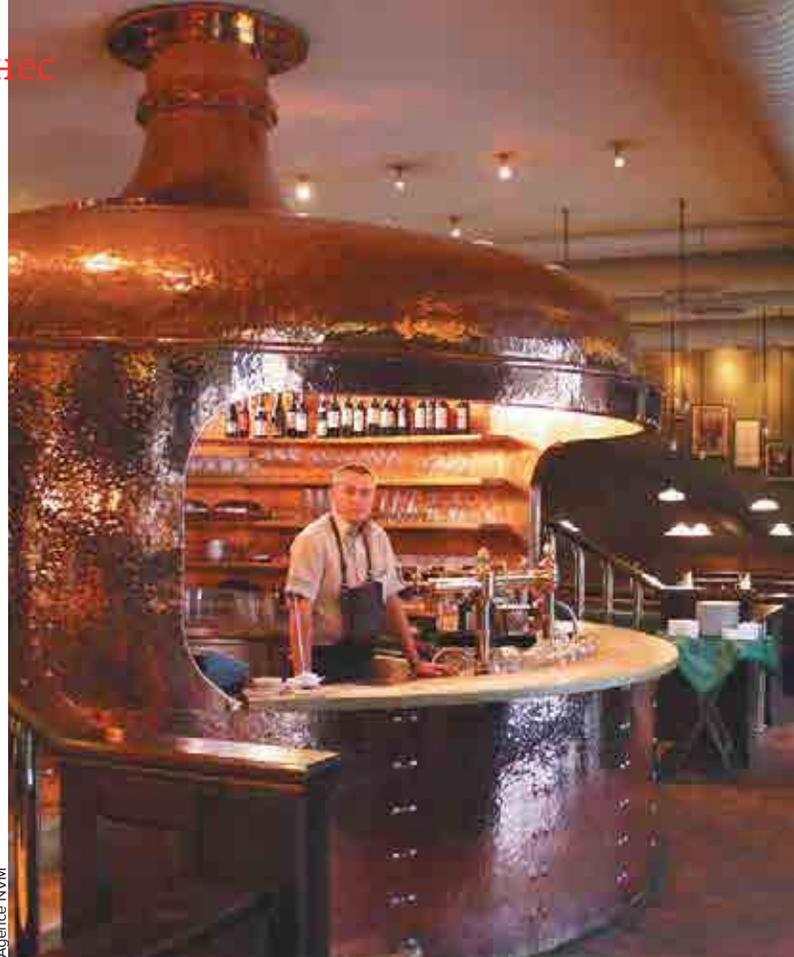
Les détenteurs de ces licences seront soumis à diverses exigences concernant les dimensions et l'aménagement de leurs locaux de vente, ainsi que les règles régissant le commerce. Le délai d'obtention des licences demeurant inchangé – 30 jours –, il ne devrait nourrir aucune spéculation.

À mon sens, ce changement vise avant tout à

réduire le nombre de lieux de vente de boissons alcoolisées de mauvaise qualité, notamment de contrefaçon. Afin que les restaurateurs ne souffrent pas de ces mesures, le législateur a prévu pour eux cette deuxième licence.

Les changements législatifs concernent aussi les limitations sur la vente de boissons alcoolisées selon le moment de la journée : si on ne peut plus acheter d'alcool dans les magasins après 23h, on peut toujours en commander dans les cafés. De nombreux magasins réussissaient jusque-là à contourner ces règles en plaçant dans leur local une ou deux tables et en accrochant à l'extérieur une pancarte indiquant « Café », afin de pouvoir continuer à vendre des boissons alcoolisées après 23h, dans des bouteilles fermées. Désormais, la loi précise que la vente d'alcool dans des lieux de restauration n'est autorisée que si les bouteilles sont ouvertes. De fait, les consommateurs ne pourront plus acheter la nuit, dans les cafés et restaurants, des bouteilles de bière ou de vin fermées.

Une autre nouvelle norme relative à la vente



Agence NVM

d'alcool oblige à enregistrer chaque vente dans le système EGALS (système informatisé de contrôle de la production et de la vente d'alcool) et à fournir au client un ticket de caisse comportant un code QR. La majorité des détaillants se sont déjà conformés à ces exigences au cours des derniers mois, afin d'être prêts pour le 31 mars – date à laquelle le nouveau système de vente deviendra obligatoire. La restauration est exempte de cette obligation.

Ces nouvelles normes de vente peuvent aussi servir les intérêts du consommateur, en lui permettant de contrôler la légalité des produits avant leur achat. En effet, une application pour smartphones dédiée, téléchargeable sur le site du Service fédéral de réglementation du marché de l'alcool, www.fsrar.ru, permet de scanner les timbres d'accise et les codes QR des tickets de caisse afin de connaître le fabricant et le vendeur

de la boisson. Si l'application n'est pas en mesure de fournir ces informations, je déconseillerais, personnellement, d'acheter la boisson en question.

Dernière chose : afin de soutenir la production nationale, la loi n°171-FZ prévoyait une licence pour les exploitants agricoles qui fabriquent et vendent du vin, du vin mousseux et du champagne. Dans sa nouvelle version, la loi stipule que, désormais, la possession de cette ancienne licence ne permet de vendre au détail des boissons alcoolisées qu'à condition de fournir également un service de restauration. Si l'exploitant agricole veut continuer à ne vendre que de l'alcool, il devra, pour ouvrir son magasin, obtenir une nouvelle licence de vente au détail. Ce durcissement des exigences est lié à la volonté du législateur d'assurer un contrôle maximal de la vente au détail d'alcool. » ■

Продажа алкоголя: новые правила

С 31 марта в России действуют изменения в алкогольном законодательстве. Речь идет о введении новой лицензии на розничную продажу алкоголя и использовании специальной контрольно-кассовой техники. Мы попросили главного юрисконсульта-эксперта юридической фирмы «Ладонин и партнеры» Екатерину Басманову подробнее рассказать об этих изменениях.

«Речь идет о федеральном законе от 3 июля 2016 года (№ 261-ФЗ), который вносит изменения в Федеральный закон от 22 ноября 1995 года №171-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции». Закон сконцентрирован, главным образом, на изменении требований к розничной продаже алкоголя. Если до его принятия в России был только один тип розничной лицензии, то теперь законодатель решил разделить лицензию на два вида: розничную лицензию на продажу алкогольной продукции и лицензию на продажу алкоголя при оказании услуг общественного питания.

В двух видах лицензий будут предъявляться разные требования к размещению объектов продажи, правилам торговли и метражу помещения. Срок выдачи лицензий не изменен и составляет 30 дней, поэтому ажиотажа с их получением возникнуть не должно.

На мой взгляд, основная цель нововведения – сокращение объектов торговли, которые осуществляют продажу продукции ненадлежащего качества, в том числе контрафактной. Чтобы общественное питание не пострадало от этих мер, законодатель предусмотрел для него отдельный тип лицензии.

Второй момент связан с ограничением продажи алкогольной продукции по времени: после 23:00 ее нельзя купить в магазинах, но можно заказать в кафе. Ранее этим пользовались многие магазины: им было достаточно поставить у себя в помещении два столика, повесить вывеску «Кафе» и, таким образом, продавать алкоголь в закрытой таре



после 23:00. Теперь же в законе прописано, что продажа алкоголя в помещениях общественного питания возможна только в открытой таре. То есть потребитель больше не сможет ночью купить в кафе или ресторане закрытую бутылку пива или вина.

Еще одна новая норма относительно продажи алкоголя – отпуск алкогольной продукции с фиксацией информации о ее розничной продаже в сети ЕГАИС и выдача потребителю чека с QR-кодом. Большинство ритейлеров перешли на новые требования еще несколько месяцев назад, чтобы отладить систему продажи к 31 марта – дате, после которой продажа может осуществляться исключительно по новым правилам. Общепит освобожден от данной обязанности.

Новые нормы продажи могут быть интересны и для потребителей, так как позволяют проверить легальность продукции до ее покупки. Благодаря специальному приложению для смартфонов, которое доступно для скачивания на сайте Федеральной службы по регулирова-

нию алкогольного рынка fsar.ru, можно сканировать акцизные марки и QR-коды на чеках, чтобы определить производителя и продавца продукции. Если приложение не определяет производителя и продавца, то я бы посоветовала воздержаться от покупки подобного алкоголя.

И еще один момент: в качестве меры поддержки отечественного производителя законом № 171-ФЗ также предусматривалась лицензия для сельскохозяйственных производителей на производство и продажу вина, игристого вина и шампанского. Теперь же в новой редакции закона уточнено, что на основании данной лицензии розничную продажу произведенной алкогольной продукции можно осуществлять только при оказании услуг общественного питания, поэтому фермеру для открытия магазина потребует получить отдельную лицензию на розничную продажу. Данное ужесточение требований обусловлено стремлением законодателя обеспечить максимальный контроль оборота в рознице». ■



Multinational
Logistics
Partnership

1.8 mln. m² of Grade-A warehouse space

- **Severnoe Domodedovo**

540 000 m²

11 km from Moscow MKAD, M-4 highway

- **Chekhov**

337 000 m²

49 km from Moscow MKAD, M-2 highway

- **Utkina Zavod'**

210 000 m²

200 m from St. Petersburg on the Ring Road

- **Podolsk**

206 000 m²

17 km from Moscow MKAD, M-2 highway

- **Leningradskiy Terminal**

198 000 m²

13 km from Moscow MKAD, M-10 highway

- **Chaika**

115 000 m²

5 km from Kiev Ring Road, Ukraine

- **Nikolskoe**

107 000 m²

35 km from Moscow MKAD, A-104 highway

- **Tomilino**

85 000 m²

6 km from Moscow MKAD, M-5 highway

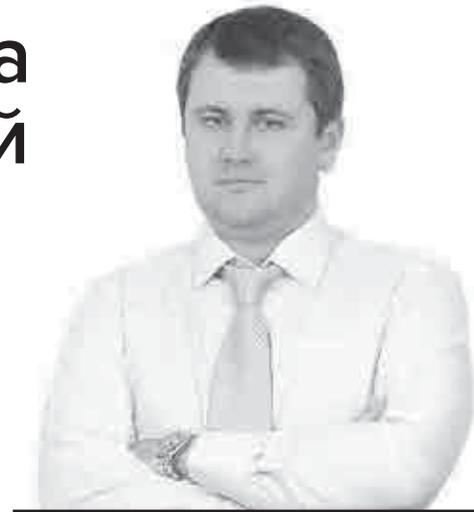


CONTACT FOR RENT:

+7 (495) 644-0-777, www.mlprussia.com
Advertising

«Для российского рынка качественной складской недвижимости худшее позади»

Заместитель генерального директора по работе с арендаторами УК MLP **Глеб Белавин** дал оценку состоянию отечественного рынка складской недвижимости и рассказал о его ближайших перспективах.



Глеб Белавин

Начиная со второй половины 2016 года, после длительного затишья рынок складской недвижимости ожил, и мы увидели значительное увеличение количества сделок. На основании этого можно сделать вывод, что для российского рынка качественной складской недвижимости худшее уже позади. Хочу отдельно отметить, что из 1,2 млн м², сданных в аренду в 2016 году на рынке, 330 000 м² были закрыты нашей компанией.

Рост количества и объема сделок повлек за собой сокращение вакантных площадей. В результате на конец 2016 года совокупный объем свободных площадей на рынке качественной складской недвижимости Московского региона достиг 1,2 млн м², что соответствует 9-10% от объема всего рынка. При этом уровень вакантных площадей на складских комплексах, которые находятся под управлением

УК MLP в Московском регионе, ниже рынка – на уровне 7,5%.

Мы уверены, что позитивный тренд на рынке сохранится и в 2017 году. По нашим прогнозам, к концу года уровень вакантных площадей на рынке складской недвижимости Московского региона будет в районе 6-8%, а на объектах нашей группы не превысит 4-5%, приблизившись таким образом к докризисному уровню.

Оживление на рынке складской недвижимости мы могли наблюдать и на собственном опыте. В 2016 году УК MLP подписала несколько крупных договоров аренды. Одним из самых значимых стал пятилетний договор с сетью гипермаркетов мебели Hoff. Компания арендовала более 50 000 м² в ПЛК «Северное Домодедово».

Не менее важный для нас договор мы заключили с компанией

Bridgestone, которая в конце прошлого года увеличила свое присутствие на территории ПЛК «Северное Домодедово» на 35 000 м². В результате на сегодняшний день суммарно под продукцию компании Bridgestone на ПЛК «Северное Домодедово» задействовано 72 000 м² складских площадей.

Другим знаковым событием не только для нашей компании, но и для всего рынка складской недвижимости Московской области стала крупная сделка на севере региона. Здесь после длительной стагнации рынок сдвинулся с мертвой точки. Наша компания заключила первую крупную сделку в 2016 году на этом направлении: компания-дистрибьютор запасных частей для автомобилей «Армтек» арендовала для создания распределительного центра 28 000 м² в складском комплексе «Никольское».



СПРАВКА О КОМПАНИИ

Управляющая компания MLP занимает лидирующую позицию на рынке складской недвижимости более 10 лет. Ее партнерами являются более 200 крупных компаний, которые хранят разнообразную продукцию на 1,8 млн м² складских площадей класса А, находящихся под управлением УК MLP. Это транснациональные логистические операторы, крупные ретейл-сети, дистрибьюторские подразделения мировых производителей и лидеры фарминдустрии. Развитая инфраструктура складских комплексов позволяет разместить на их территории производство. Такие компании, как Grupo Antolin, MeadWestvaco Corporation и Elopak, уже успешно реализовали свои производственные проекты на площадках MLP.

Localiser ou L'importer?

« Localisation » et « substitution aux importations » sont devenus en deux ans parmi les mots les plus en vogue en Russie. La tendance du *made in Russia* et la nécessité de produire localement sont désormais sur toutes les lèvres, que ce soit à n'importe quel échelon du pouvoir ou dans les médias. *BizMag* fait le point : quel a été l'élément déclencheur de la localisation en Russie, quelle sociétés étrangères sont aujourd'hui contraintes de localiser leur production et dans quelles conditions peuvent-elles le faire ?

CAP SUR LA PRODUCTION LOCALE

C'est dans les années 2010, alors que la Russie rejoint l'OMC, qu'on se met à parler de plus en plus souvent de localisation. Les contre-sanctions adoptées en août 2014 ont également donné un coup de fouet à l'organisation d'une production locale en Russie. Ainsi, outre l'apparition du mot « localisation » dans le discours politique, un nouveau terme devient populaire : « substitution aux importations ». L'interdiction d'importer dans le pays une série de denrées alimentaires a incité les entreprises occidentales présentes en Russie à y élargir leur gamme de produits et, de manière générale, à intensifier la production, et certaines sociétés étrangères à y ouvrir des usines de produits laitiers désormais interdits à l'importation. À en croire les chiffres officiels, les résultats ne se sont pas fait attendre : selon l'agence fédérale russe de statistique Rosstat, la production agricole russe

a augmenté de 5 % en 2016, atteignant les 5,6 trillions de roubles, tandis que la production alimentaire a crû de 2,4 % par rapport à 2015.

Le cap sur la substitution aux importations en tant que nouveau fondement de la politique fédérale a été fixé en décembre 2014 avec l'adoption de la loi fédérale n°488-FZ « sur la politique industrielle en Fédération de Russie », entrée en vigueur dès l'été 2015. L'élaboration de ce document peut être qualifiée de réponse à l'introduction des sanctions occidentales, qui ont durement frappé certains secteurs russes, en particulier l'industrie pétrogazière et la construction de machines-outils.

L'objectif de cette loi est d'encourager le développement industriel en Russie et d'organiser une production locale pour ne plus dépendre des technologies occidentales et des importations. Le document vise pratiquement tous les secteurs : de l'extraction des minéraux utiles à la collecte et l'élimination des déchets.

Dans cette loi, l'État prescrit un ensemble de mesures destinées à attirer des investissements dans l'industrie russe. Il s'agit par exemple de subventions issues des budgets fédéraux et régionaux, de privilèges fiscaux, de la conclusion de contrats d'investissement spéciaux ainsi que d'avantages offerts aux producteurs russes dans les marchés publics.

COMMENT TOUT A COMMENCÉ

On aurait tort de dire que les changements géopolitiques sont à l'ori-



L'entreprise Michelin a commencé à produire des pneus dans la région de Moscou en 2004

gine de l'ouverture massive d'usines étrangères en Russie. Les entreprises internationales ont en effet commencé à se localiser dans le pays bien avant l'application de la politique protectionniste officielle. Les premières à avoir franchi le pas produisaient des biens de grande consommation.

L'un des pionniers sur le marché russe est Coca-Cola, qui y a ouvert un bureau de représentation en 1991 et, dès 1992, a fait l'acquisition de ses premières usines à Stavropol et Volgograd avant de construire à partir de zéro, en 1994, un site de production à Moscou. Danone a ouvert son premier magasin russe en 1992 en plein centre de Moscou, dans la rue Tverskaïa. Le commerce a produit une impression indélébile sur le consommateur russe grâce à la diversité des produits proposés et à son décor coloré et attirant. L'entreprise a construit sa première usine en Russie en 1995. En 1997 est apparue, dans la ville de Samara, la

première usine PepsiCo russe de mise en bouteille.

Au début des années 2000, lorsqu'il est devenu évident que le pays allait connaître une brusque augmentation de la consommation, d'autres acteurs majeurs du secteur alimentaire ont installé leur production en Russie, tels Hochland, Lactalis et Valio.

Des fabricants d'appareils ménagers ont ensuite suivi leur exemple. Ainsi, en 2004, Indesit a ouvert une usine à Lipetsk, imité en 2005 par Ariston Thermo Group à Vsevolojk et Bosch-Siemens près de Saint-Petersbourg, pour n'en citer que quelques-uns.

Le premier producteur étranger de pneus à s'être localisé en Russie est le français Michelin, qui, en 2004, a ouvert une usine dans le village de Davydovo, dans la région de Moscou.

À la suite des fabricants de biens de grande consommation, les constructeurs automobiles ont eux aussi commencé à installer leur production en Russie. Toutefois, il existait dans ce cas-ci une volonté émanant de l'État russe. En 1998, Renault a conclu un accord avec le gouvernement de Moscou portant sur la création de l'entreprise Avtoframos pour produire des véhicules Renault en Russie. En 2005, l'entreprise démarrait l'assemblage de voitures en cycle complet.

En 1997, le russe Avtotor lançait la production, dans la région de Kaliningrad, de voitures coréennes KIA. Deux ans plus tard, c'était le tour des voitures sous licence BMW.

En 2005 a été introduit un régime d'assemblage industriel donnant l'avantage aux entreprises produisant des véhicules en Russie. Celui-ci comprend par exemple des droits de douane réduits sur les pièces importées, ►



Le combinat laitier Yaloutorovski dans la région de Tioumen fait partie du groupe Danone depuis 2010



Production de voitures dans l'usine AvtoVAZ

► des taux de crédit avantageux, un système de *trade-in* qui prévoit l'échange de voitures d'occasion contre des neuves, ou encore un programme de subventions au leasing.

Par conséquent, de nombreux grands constructeurs automobiles internationaux produisent aujourd'hui en Russie – que ce soit dans leurs propres usines, ou sur les sites de sociétés russes auxquelles ils sous-traitent la production. La plus importante transaction dans l'histoire récente de l'industrie automobile russe est incontestablement le rachat d'AvtoVAZ par l'alliance Renault-Nissan, qui a fait

renaître l'usine de Togliatti et y produit de nouveaux modèles.

Actuellement, Saint-Petersbourg abrite les usines d'entreprises telles que Hyundai, Nissan et Toyota. En 2007, Volkswagen a lancé sa production dans la région de Kalouga et, en 2010, PCMA Rus – co-entreprise fondée par PSA Peugeot Citroën et Mitsubishi – y a ouvert une usine.

L'an dernier, les médias ont plusieurs fois annoncé la localisation prochaine de Mercedes en Russie. En 2017, la nouvelle s'est concrétisée : le groupe automobile allemand Daimler a fait part de son intention d'ouvrir



Cérémonie de signature d'un des contrats de vente d'AvtoVAZ.

une usine Mercedes-Benz en 2018 dans la région de Moscou. Les premiers véhicules devraient être mis en vente dès 2019.

L'arrivée en Russie de producteurs d'équipement médical et de sociétés pharmaceutiques a également été influencée par la politique fédérale. Si leur localisation a commencé à la fin des années 1990 et au début des années 2000, l'adoption en 2008 de la stratégie fédérale Pharma 2020 a été un puissant moteur de la production de médicaments en Russie. Cette stratégie prévoit qu'à l'horizon 2020, 85 % des médicaments repris dans la liste de ceux à l'importance stratégique seront produits en Russie.

Dans le cadre de cette stratégie, une loi a été adoptée, qui oblige les établissements médicaux publics à acheter des médicaments produits en Russie. Sur fond de ces changements législatifs, 27 sites de production pharmaceutique ont ouvert dans le pays mais, selon le ministère de l'industrie et du commerce, durant la réalisation du programme Pharma 2020, ceux-ci n'ont pas franchi l'Oural. Cependant, la situation évolue progressivement : quatre nouvelles usines devraient ouvrir en 2017, y compris à Bratsk, dans la région d'Irkoutsk.

TOUTES LES LOCALISATIONS NE SE RESEMBLENT PAS

À diverses périodes, des entreprises issues de différents secteurs ont dû se localiser en Russie selon des méthodes variées. Les premières sociétés étrangères qui y ont lancé leur production dans les années 1990 et au début des années 2000, ont été obligées soit d'acquérir et de reconstruire des usines soviétiques, soit de construire une production à partir de zéro en se chargeant elles-mêmes de l'installation des infrastructures et du raccordement



Carte des usines de production automobile en Russie. Source : Autonews RBC, 22 février 2017.

aux réseaux de communication. Les représentants des sociétés étrangères qui ont à l'époque construit des usines en Russie s'en souviennent comme d'une période certes chaotique, mais propice à l'arrivée d'investisseurs étrangers grâce à l'absence d'une réglementation précise et à une approche souple et pratiquement personnalisée lors des contacts avec les administrations. Certaines autorisations pouvaient par exemple être obtenues lors de la dernière étape des travaux.

À partir du milieu des années 2000, la localisation est devenue plus réglementée avec la description détaillée des principales étapes de l'obtention des autorisations nécessaires par les investisseurs. Si ce processus est devenu plus clair, il est également devenu plus long. À la même époque, l'État a commencé à soutenir les entreprises étrangères en créant des parcs industriels, des zones économiques spéciales (ZES) et des territoires de développement prioritaire dans tout le pays. En Extrême-Orient, les autorités ont également ouvert le port franc de Vladivostok et établi des conditions particulières pour les investisseurs.

Les régions les plus actives se sont mises à rivaliser entre elles pour attirer sur leur territoire des sociétés étrangères et russes désireuses d'y construire leurs propres usines et à leur proposer divers avantages en matière d'investissement. Aujourd'hui, tout le monde a entendu parler de lieux tels que la zone économique spéciale d'Alabouga et les clusters des régions de Kalouga, Oulianovsk, Saint-Petersbourg et Lipetsk. Toutefois, les territoires offrant des avantages fiscaux aux



Alabouga est une des premières zones économiques spéciales russes

investisseurs ne se limitent pas à ces régions. Des ZES existent également dans celles de Pskov, Samara, Ekaterinbourg, Tomsk, etc.

Il est également important de souligner que les entreprises étrangères se localisent en Russie de différentes façons : il peut aussi bien s'agir d'une production propre que d'un partenariat avec des sociétés russes sous diverses formes – de la co-entreprise au contrat de transfert de technologie. Outre le segment automobile, on en trouve des exemples éloquentes dans l'industrie pharmaceutique, le secteur alimentaire et la construction aéronautique. Ainsi, le producteur français de moteurs d'avions Safran et NPO Saturn ont fondé l'entreprise PowerJet ; le français Sanofi Pasteur a conclu un contrat de transfert de technologie pour la fabrication d'un vaccin sur le site de production de Nanolek dans la région de Kirov ; tandis que Danone

est en train de construire avec Damate un complexe laitier dans la région de Tioumen.

Les mesures de soutien étatique aux investisseurs localisés en Russie ne datent bien entendu pas d'hier, mais elles sont désormais mieux décrites dans la législation. Ainsi, l'instrument de contrats d'investissement spéciaux (SPIK) suppose la conclusion d'un accord entre l'investisseur et l'État. Le SPIK fixe l'obligation pour l'investisseur d'installer une production et d'y investir au moins 750 millions de roubles (au niveau fédéral ; le montant des investissements pouvant être inférieur au niveau régional).

De son côté, la partie russe garantit la stabilité des conditions fiscales et réglementaires. Le SPIK fonctionne jusqu'à cinq à dix ans après que le projet est devenu rentable. Les investisseurs qui injecteront au moins trois milliards de roubles dans leur usine recevront



SKIF CONSULTING
MOSCOU-KIEV-MINSK-LYON

- Services comptables
- Support d'investissement
- Conseil fiscal
- Services juridiques
- Recouvrement des dettes
- Règlement des litiges
- Externalisation IT

► le statut de fournisseur unique lors de contrats publics, ce qui leur garantit, en substance, des débouchés.

« Le SPIK a été spécialement mis au point pour réduire au minimum les risques et les craintes des entrepreneurs », commente pour *BizMag* Mikhaïl Makarov, directeur adjoint du Fonds de développement de l'industrie, créé en 2014 pour soutenir la politique de substitution aux importations. Et d'ajouter qu'outre les conditions définies par la loi, si l'investisseur est intéressé par l'une ou l'autre production, « des mesures complémentaires d'encouragement et de soutien peuvent être mises en place » dans le cadre du SPIK.

À en croire Vassili Osmakov, vice-ministre de l'industrie, le SPIK est un mécanisme de plus en plus populaire et, comme il l'a déclaré en février, huit contrats d'investissement spéciaux ont déjà été signés. Parmi les derniers exemples en date : l'accord avec Daimler sur la production de tout-terrain Mercedes-Benz dans la région de Moscou et le contrat avec le producteur allemand de matériel agricole Claas sur l'augmentation de ses capacités de production dans la région de Krasnodar.

QUI SERONT LES PROCHAINS ?

Toute l'agitation autour du passage à une production locale crée l'impression que le consommateur russe aura bientôt uniquement le choix entre



À l'usine PowerJet

des articles produits localement soit par des entreprises russes, soit par des filiales russes de holdings étrangers. Cependant, les experts interrogés par *BizMag* reconnaissent que les sociétés qui ont le plus besoin de se localiser en Russie sont celles qui travaillent avec le secteur public, qui, selon la législation russe, s'engage à acheter une production nationale pour la majorité de ses besoins. Les importations se maintiennent toutefois dans de nombreux secteurs, y compris ceux où la localisation est officiellement « encouragée ».

« Si vous souhaitez produire en Russie et bénéficier des mesures de soutien étatique, localisez-vous. Mais si votre activité consiste à revendre

une production dans des segments hautement concurrentiels ou que vous utilisez le marché russe comme tête de pont logistique en vue de conquérir d'autres marchés, continuez à importer », conseille Vassili Osmakov.

À en croire le vice-ministre, la mécanique de précision fait partie des secteurs prometteurs en matière de localisation. « Il s'agit des segments sous le coup des sanctions. Nous nous intéressons avant tout aux technologies pétrogazières et à celles destinées au plateau continental », explique M. Osmakov.

« Les perspectives du marché sont élevées chez les producteurs de matériel agricole et les constructeurs de machines-outils. Le volume croissant du marché de l'équipement IT en Russie crée également des conditions propices à la localisation », souligne pour sa part Mikhaïl Makarov, représentant du Fonds de développement de l'industrie.

« À court terme, la localisation de la production pourrait trouver une application dans des secteurs tels que la médecine de pointe et l'équipement médical, la construction d'appareils de précision, la construction navale et l'industrie du bois », indique Vladimir Roudachevski, vice-président du comité de la politique industrielle de l'Union russe des industriels et des entrepreneurs.

Par ailleurs, l'actualité met en évidence d'autres tendances. Ainsi, au mois de janvier, le ministère de l'industrie et du commerce a annoncé qu'une partie des vêtements de la marque Zara ne respectait pas le règlement technique de l'Union douanière

Le ministère de l'industrie et du commerce a promis d'aider Zara à trouver des fournisseurs russes fiables pour organiser sa production



et a exigé de l'entreprise de se mettre en règle ou bien d'enlever de ses rayons les articles concernés.

Plus tôt, au printemps 2016, le même ministère a proposé à Zara, H&M et IKEA de passer leurs commandes dans des entreprises russes. En février 2017, on a appris que Zara, Decathlon et Sportmaster prévoyaient d'augmenter leur taux de localisation en Russie.

« Nous avons organisé une grande conférence avec les marques principales, telles que Sportmaster, Nike, Finn Flare, Decathlon et Zara. Zara compte doubler son volume de production en Russie, et nous avons déjà établi une feuille de route concernant notre coopération avec les entreprises russes », a officiellement déclaré Viktor Evtoukhov, vice-ministre de l'industrie et du commerce. Il a également précisé que Decathlon a l'intention de faire passer son taux de localisation de 17,5 % à 45 % à l'horizon 2018.

Toujours en février 2017, dans le cadre de la Semaine russe de l'industrie textile et légère organisée à l'Expo-centre, a eu lieu une table ronde sur le thème « Localisation de la production en Russie et création de clusters textiles ». Les intervenants ont parlé de la localisation en tant qu'instrument de développement de l'industrie légère en Russie et souligné l'importance de s'inspirer de l'expérience étrangère et la nécessité de développer de nouveaux sites de production régionaux en plus du grand cluster déjà présent dans la région d'Ivanovo.

D'après Mikhaïl Makarov, la crise pourrait jouer en faveur des producteurs de textile. « Ces trois dernières



Le cluster textile de la région d'Ivanovo a été créé dès l'époque soviétique

années, le développement de l'industrie textile russe a grandement bénéficié de la dévaluation du rouble et, partant, de la baisse du coût du travail, ainsi que des investissements dans les nouvelles technologies et de l'augmentation du volume des marchés publics », estime le vice-directeur du Fonds de développement de l'industrie.

Tous les experts que nous avons interrogés s'accordent à dire que la dévaluation du rouble a rendu l'organisation d'une production en Russie plus intéressante, même s'ils reconnaissent que les grosses entreprises sont celles qui retirent, pour l'heure, le plus d'avantages de la localisation. Néanmoins, selon le représentant du ministère de l'industrie et du commerce, les petites entreprises pourraient bientôt également avoir une place dans l'industrie russe.

« Bien entendu, l'État en tant que système de gestion ne voit que les gros joueurs. Mais, pour notre part, l'arrivée d'un fournisseur d'un composant clé nous intéresse tout autant qu'un fabricant de produits finis. C'est précisément le premier que les mesures de soutien étatique doivent désormais soutenir. Par exemple, le Fonds de développement de l'industrie a un quota de financement maximum de 500 millions de roubles. Si, avec une telle somme, il est impossible de construire une usine automobile, on peut en revanche organiser la production d'un composant. Les différents outils que nous proposons visent ainsi progressivement à soutenir les entreprises de plus petite taille », conclut M. Osmakov. ■

SOLUTIONS LOGISTIQUES
COMPLÈTES, SUR-MESURE
ET MODULAIRES



A-SIS,
Éditeur d'une suite de solutions
logicielles pour la supply chain :
OMS, WMS/WCS et TMS.



INTELIS,
Concepteur, fabricant de systèmes
mécanisés et automatisés pour colis
ou palettes.



PRODEX,
Fabricant d'équipements de
stockage dynamique et de systèmes
de manutention.



Des infrastructures opérationnelles

Un raccordement gratuit



Entre 450 et 5 000 m² de locaux industriels à louer



Un régime douanier et fiscal avantageux pour les investisseurs

«LA ZES EST UN OUTIL EFFICACE POUR ATTIRER DES INVESTISSEMENTS»

Les zones économiques spéciales (ZES) font partie intégrante du processus de localisation de la production en Russie. Olga Torbitch, directrice générale de la ZES Moglino, revient pour *BizMag* sur les particularités de fonctionnement des ZES russes et la condition de leur développement fructueux.

– Où en est le processus de localisation des entreprises en Russie?

– Le processus de localisation se passe très bien. En témoigne le nombre important d'investisseurs russes et étrangers prêts à s'engager dans le développement d'usines en Russie et à y créer de nouveaux emplois.

– Quel est le rôle des ZES dans ce processus?

– La ZES est un outil efficace pour attirer des investissements et localiser la production. Son statut juridique spécial permet à ses résidents de bénéficier d'avantages fiscaux et douaniers. Les résidents se voient en outre offrir un accès pratique et gratuit aux infrastructures – raccordement aux réseaux d'énergie, d'eau, de communication et de transport, mais aussi services administratifs et de conseil – créées par la société de gestion de la ZES sur des fonds publics.

– Il y a eu récemment des discussions assez tendues sur l'efficacité des zones économiques spéciales, qui ont finalement abouti à la fermeture de certaines d'entre elles et au transfert des autres sous la gestion des régions. Quel a été l'impact de ces changements sur l'activité de votre ZES?

– Pour les résidents, le transfert des ZES aux régions a simplifié toute une série de procédures, ainsi que l'obtention des autorisations nécessaires. En premier lieu, cette mesure a réduit les délais de prise de décisions.

Les zones qui ont été fermées sont, selon la législation russe en vigueur, celles qui n'étaient plus actives depuis trois ans. Mais les autres ont continué à fonctionner normalement.

La ZES Moglino est un des espaces industriels les mieux équipés du pays. Elle accueille cinq résidents, venant de Russie mais aussi de l'étranger: Allemagne, Finlande, France et Italie. Ces résidents ont déjà créé de nouveaux emplois dans la zone et investi une partie de leurs ressources dans des études préalables de

conception; certains ont même déjà obtenu un permis de construire et sont installés sur place.

– Depuis combien de temps la ZES Moglino existe-t-elle, et comment s'est-elle développée? Quels sont les avantages de votre ZES par rapport à vos concurrentes dans d'autres régions?

– La ZES de type industriel Moglino a été créée en juillet 2012. Pendant trois ans, nous avons mis en place toute l'infrastructure qu'utilisent aujourd'hui librement nos résidents.

Le principal avantage de la ZES Moglino est sa situation géographique et économique, à la frontière avec trois pays – Estonie, Lettonie et Biélorussie – et proche de deux grandes villes russes: Moscou et Saint-Pétersbourg. Ce qui offre à nos résidents l'accès aux marchés russe et étranger.

Nos résidents peuvent louer des parcelles de terrain avec droit ultérieur de rachat, ou encore louer des sites de production déjà installés.

– Quelle est l'efficacité de la «location d'une usine type», et comment cet outil fonctionne-t-il?

– Au deuxième trimestre 2017, nous lancerons la construction de la première usine type de la ZES, pour la louer à nos résidents. C'est une nouvelle offre pour les investisseurs qui, en obtenant le statut de résidents de la ZES, ont ainsi la possibilité de n'engager que les fonds nécessaires à l'acquisition et à l'installation de l'équipement, afin de lancer la production le plus rapidement possible et, donc, de gagner du temps.

– Parlez-nous des projets de développement à court terme de la ZES Moglino.

– Dans la mesure où le premier objectif de la ZES a été réalisé – toute l'infrastructure est prête –, nous prévoyons désormais de construire cette usine type dont j'ai parlé, mais aussi d'attirer de nouveaux investisseurs et de fournir à nos résidents des services d'une qualité optimale.

«ОЭЗ – ДЕЙСТВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ»

Особые экономические зоны играют неотъемлемую роль в локализации производства в России. Мы поговорили с гендиректором ОЭЗ «Моглино» Ольгой Торбич об особенностях функционирования российских ОЭЗ и залоге для их успешного развития.

– Насколько успешно проявил себя процесс локализации в России?

– Процесс локализации в России проходит успешно. Об этом свидетельствует количество иностранных и российских инвесторов, готовых вкладывать в производство и создавать новые рабочие места.

– Какую роль в этом играет такой инструмент, как особые экономические зоны?

– ОЭЗ – действенный инструмент для привлечения инвестиций и локализации производств. Они наделены специальным юридическим статусом, на основе которого резидентам предоставляются налоговые и таможенные льготы. Кроме того, резидентам предоставляется удобный, бесплатный доступ к инженерной, транспортной и деловой инфраструктуре, которая создается управляющей компанией за счет государственных инвестиций.

– Некоторое время назад шла напряженная дискуссия об эффективности ОЭЗ: как результат, некоторые из них были закрыты, оставшиеся переданы под управление регионов. Что изменилось в деятельности вашей ОЭЗ после этих перемен?

– Для резидентов процесс передачи ОЭЗ регионам привел к упрощению ряда процедур и необходимых согласований. В первую очередь, это привело к сокращению сроков принятия решений.

Закрыты были зоны, в которых согласно действующему законодательству РФ в течение трех лет не велось никакой деятельности. Остальные же продолжили работу.

ОЭЗ «Моглино» – одна из самых подготовленных промышленных площадок. На ее территории работают 5 резидентов – как отечественных, так и зарубежных – из Германии, Финляндии, Франции и Италии. Они уже создали рабочие места, вложили часть инвестиций в проектирование, а некоторые получили разрешения на строительство и вышли на площадку.

– Как давно существует ОЭЗ «Моглино» и как она развивалась? Какие «плюсы» у вашей ОЭЗ по сравнению с конкурентными зонами из других регионов?

– ОЭЗ ППТ «Моглино» была создана в июле 2012 года. В течение трех лет полностью подготовлена вся инфраструктура, которой сегодня свободно пользуются резиденты ОЭЗ.

Основное преимущество ОЭЗ – экономико-географическое положение. ОЭЗ находится на границе с тремя иностранными государствами: Эстонией, Латвией и Белоруссией – и на небольшом расстоянии от двух крупнейших агломераций – Москвы и Санкт-Петербурга. Благодаря этому у резидентов есть выход как на российский, так и на зарубежный рынок.

Наши резиденты могут арендовать земельные участки с последующим правом выкупа, а также взять в аренду готовые производственные площади.

– Насколько эффективен такой инструмент, как «аренда типового завода», как это работает?

– В II квартале 2017 г. начнется строительство первого типового завода для сдачи в аренду резидентам ОЭЗ. Это новое предложение для инвестора, так как, получив статус резидента ОЭЗ, инвестор может вложить необходимый объем инвестиций только в приобретение и наладку оборудования и начать выпуск продукции как можно раньше, тем самым сэкономив время.

– Расскажите о ближайших планах по развитию ОЭЗ.

– В связи с тем что основная задача ОЭЗ выполнена – инженерная инфраструктура подготовлена, теперь у нас в планах строительство упомянутого типового завода, также привлечение новых инвесторов и качественное обслуживание наших резидентов.



www.mogliino.com



Готовая инженерная инфраструктура

Бесплатное подключение



Промышленное помещение в аренду от 450 до 5000 м²



Льготный таможенный и налоговый режим для инвесторов



Локали- зоваться нельзя импорти- ровать?

«Локализация» и «импортозамещение» стали за последние два года в России одними из самых модных слов. О тренде «Сделано в России» и необходимости производить отечественное сейчас говорят на всех государственных уровнях и во всех СМИ. BizMag решил разобраться, с чего началась локализация производства в России, какие иностранные компании сегодня обязаны локализоваться и на каких условиях они могут это сделать.

КУРС НА ОТЕЧЕСТВЕННОЕ

О локализации активно заговорили в 2010-е годы на фоне вступления страны в ВТО. Мощный толчок к организации в России локального производства дали и принятые в августе 2014 года контрсанкции. В результате помимо «локализации» в российском политическом сленге появилось новое модное слово – «импортозамещение». Запрет на поставку в страну ряда продуктов питания подтолкнул западные компании расширить линейку своей продукции в России и в целом нарастить производство, а

отдельных иностранцев – открыть заводы по производству тех молочных продуктов, которые ранее поставлялись из-за рубежа. Если верить официальной статистике, то результат не заставил себя ждать: по данным Росстата, производство сельхозпродукции в России за 2016 год увеличилось на 5% и достигло 5,6 трлн рублей, а производство пищевых продуктов в январе-декабре 2016 выросло на 2,4% по сравнению с 2015 годом.

Официальный же курс на импортозамещение как новую основу национальной политики был взят в декабре 2014 года – с принятием Закона № 488 ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации», который вступил в силу уже летом 2015 года. Разработку данного документа можно назвать ответом на введение западных санкций, которые нанесли сильный удар по отдельным отраслям промышленности, в частности нефтегазовой и станкостроительной.

Цель закона – стимулировать развитие в России промышленности и организовать собственное производство, чтобы не зависеть от западных технологий и поставок из-за рубежа. В документе речь идет о практически всех отраслях – от добычи полезных ископаемых до организации сбора и утилизации отходов.

Данным законом государство тщательно прописало комплекс мер, направленных на привле-



Компания Michelin начала производство шин в Подмоскowie в 2004 году

чение в российскую промышленность инвесторов. Это, например, субсидии из федеральных и региональных бюджетов, налоговые льготы, заключение специальных инвестиционных контрактов, а также преимущества российской продукции перед иностранной при осуществлении государственных и муниципальных закупок.

С ЧЕГО ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ

Было бы ошибкой сказать, что именно геополитические изменения заставили иностранцев массово открывать производство в России. Локализовываться иностранные компании стали задолго до официального курса на протекционизм. Первыми об этом задумались предприятия из сектора FMCG – производители товаров повседневного спроса и продуктов питания.

Одним из пионеров на российском рынке была Coca-Cola, которая

открыла свое представительство в России в 1991 году, в 1992 году уже приобрела первые предприятия в Ставрополе и Волгограде, а в 1994 году с нуля построила завод в Москве. Danone открыл свой первый российский магазин в 1992 году в самом центре Москвы – на Тверской улице. Магазин производил на неизбалованного российского покупателя неизгладимое впечатление разнообразием выбора и антуражем. Свой первый завод компания построила в России в 1995 году. В 1997 году первый российский завод по разливу напитков открыла PepsiCo в Самаре.

В начале 2000-х, когда стало понятно, что страна идет по пути резкого увеличения потребления, свое производство в России организовали и другие крупные игроки в сфере продуктов питания, такие как, например, Hochland, Lactalis и Valio.

Следом начали подтягиваться и некоторые производители бытовой техники. Так, в 2004 году в Липецке начал производство завод Indesit, а в 2005 году открылись заводы еще нескольких компаний, в частности Ariston Thermo Group во Всеволожске и Bosch-Siemens под Санкт-Петербургом.

А первым иностранным производителем автошин, локализовавшимся в России в 2004 году, стала французская компания Michelin, открывшая завод в деревне Давыдово в Подмоскowie.

Вслед за товарами массового спроса локализовываться стали автопроизводители. Однако в этом случае к открытию производства в России их активно стимулировало государство. В 1998 году Renault



Молочный комбинат «Ялиторовский» в Тюменской области вошел в состав группы компаний Danone в 2010 году

ному. Первые иностранные корпорации, открывавшие производство в 1990-х и начале 2000-х годов, были вынуждены либо приобретать и реконструировать советские заводы, или же строить производство с нуля, проводя на площадку инфраструктуру и коммуникации самостоятельно. Представители иностранных компаний, строивших заводы в России в этот период, вспоминают то время как хаотичное, но удобное для иностранного инвестора: отсутствие четкого регламентирования, а также гибкий и практически индивидуальный подход при работе с администрациями. Например, некоторые документы на строительство можно было собирать на последних этапах окончания стройки.

С середины 2000-х годов процедура локализации стала более регламентирована: инвесторам четко прописали основные этапы получения необходимых документов. Процесс локализации стал более четким, но и более долгим. Также государство начало оказывать иностранцам содействие – создавать индустриальные парки, особые экономические зоны, территории опережающего развития (ТОР) по всей стране. На Дальнем Востоке власти также открыли Свободный порт Владивосток с особыми условиями для инвесторов.

Наиболее активные регионы стали конкурировать между собой за привлечение на свою территорию иностранных и российских компаний для строительства собственных предприятий, пред-



На заводе PowerJet

лагая различные инвестиционные льготы. Сегодня у всех на слуху такие места притяжения инвесторов, как свободная экономическая зона «Алабуга» и кластеры в Калужской, Ульяновской, Ленинградской и Липецкой областях. Однако число территорий с налоговыми льготами для инвесторов не ограничивается этими регионами. ОЭЗ есть также в Псковской, Самарской, Свердловской, Томской областях и других российских субъектах.

Также важно отметить, что иностранные компании выбирают разные формы локализации в России, речь может идти как о собственном производстве, так и о партнерстве с российскими предприятиями на различных условиях – от совместного предприятия до договора о передаче технологий. Яркими примерами, помимо предприятий автопрома, могут служить проекты

в фармацевтике, пищевой промышленности или авиастроении. Например, французский производитель авиадвигателей Safran и НПО «Сатурн» основали предприятие PowerJet, французская Sanofi Pasteur заключила соглашение о трансфере технологий для производства вакцины на производственной площадке «Нанолек» в Кировской области, а Danone в настоящее время ведет строительство молочно-товарного комплекса в Тюменской области вместе с «Дамате».

Меры поддержки для локализации инвесторов со стороны государства существовали и ранее, однако теперь законы прописали их более четко. В частности, запущен инструмент специальных инвестиционных контрактов (СПИК), который предполагает заключение соглашения между инвестором и государством. СПИК фиксирует ▶



Мировой лидер в производстве газов, разработке технологий и предоставлении услуг для промышленности и здравоохранения.



Air Liquide в России:

Компания «Эр Ликвид» работает в России с 1989 года, первоначально открыв представительство по продаже оборудования для производства технических газов. В 2005 году было основано ООО «Эр Ликвид», российское подразделение по поставкам технических газов. На настоящий момент компания осуществляет эксплуатацию 15 производственных площадок в ключевых регионах. Более 600 сотрудников отвечают за поставку продуктов и услуг более 1500 российских и международных потребителей. Общий объем инвестиций «Эр Ликвид» в России составил 450 млн евро.

airliquide.com/russia
industry.airliquide.ru

► обязательства инвестора наладить производство, вложив в него не менее 750 млн рублей (на федеральном уровне), на региональном уровне сумма инвестиций может быть ниже.

Российская сторона при этом гарантирует стабильность налоговых и регуляторных условий. Срок действия СПИК равен сроку выхода проекта на операционную прибыль плюс 5 лет, но не более 10 лет. А инвесторам, которые вложат в производство не менее 3 млрд рублей, будет предоставляться статус единственного поставщика по госконтрактам, что по сути гарантирует им рынок сбыта.

«Механизм СПИК разработан специально, чтобы свести опасения предпринимателей и их риски к минимуму», – рассказал BizMag Михаил Макаров, заместитель директора Фонда развития промышленности (ФРП), созданного в 2014 году специально для успешного проведения политики импортозамещения. Макаров также отметил, что помимо прописанных в законе условий, если сторона заинтересована в том или ином производстве, в рамках СПИК «могут быть установлены дополнительные меры стимулирования и поддержки».

Заместитель министра промышленности и торговли Василий Осьмаков уверен, что в настоящее время механизм СПИК становится

все более востребованным. В феврале замминистра заявил, что к настоящему моменту уже было подписано восемь таких контрактов. Один из последних примеров – соглашение с Daimler о выпуске внедорожников Mercedes-Benz в Подмоскovie и контракт с немецким производителем сельхозтехники Claas о наращивании мощностей в Краснодарском крае.

КТО НА ОЧЕРЕДИ?

Всеобщий ажиотаж вокруг перехода на локальное производство создает впечатление, что вскоре у российского потребителя будет выбор только между отечественной продукцией, произведенной либо российской компанией или же российским подразделением иностранного холдинга. Однако опрошенные BizMag эксперты считают, что в первую очередь в России необходимо локализоваться компаниям, работающим в госсекторе, который, согласно российскому законодательству, может закупать для большинства нужд именно отечественную продукцию. При этом импорт сохраняется во многих отраслях, включая и те, где на официальном уровне поощряется локализация.

«Если вы хотите сохранить производственный бизнес в России и пользоваться мерами господдержки, которые обеспечивает российское

производство, то локаливайтесь. Если же вы занимаетесь перепродажей в высококонкурентных сегментах или используете российский рынок как логистический плацдарм для захвата других рынков, то целесообразно продолжать импортировать», – рассказал в интервью BizMag замглавы Минпромторга Василий Осьмаков.

Что касается перспективных для локализации отраслей, то здесь замглавы министерства выделяет сложное машиностроение. «Это те сегменты, которые попали под санкции. Нас прежде всего интересуют нефтегазовые и шельфовые технологии», – подчеркнул замминистра.

«Перспективы рынка высоки у производителей сельхозтехники и станкостроительной отрасли. Растущий объем рынка ИТ-оборудования в России также создает предпосылки для локализации производства», – отмечает со своей стороны представитель ФРП Михаил Макаров.

«В ближайшей перспективе локализация производства может найти применение в таких отраслях, как высокотехнологичная медицина и медоборудование, приборостроение, специальное судостроение и лесопереработка», – отметил в интервью BizMag зампредела комитета РСПП по промышленной политике Владимир Рудашевский.

Информационный фон диктует и другие тренды. Так, в январе Минпромторг сообщил о несоответствии продукции ритейлера одежды Zara техническому регламенту Таможенного союза и предложил устранить нарушения либо же убрать данную продукцию с российских полок.

Ранее, весной 2016 года, Минпромторг предлагал Zara, H&M и IKEA размещать свои заказы в сфере легкой промышленности на российских предприятиях. В феврале 2017 года, стало известно, что Zara, Decathlon и «Спортмастер» планируют увеличивать степень локализации производства в России.

«Мы провели большое совещание с крупнейшими ритейлерами таких брендов, как «Спортмастер», Nike, Finn Flare, Decathlon, Zara. Zara планирует увеличить объем российского производства в два раза, и у нас уже

Минпромторг пообещал Zara помочь найти надежных российских поставщиков для организации производства



составлена дорожная карта по взаимодействию с российскими предприятиями», – официально заявил замглавы Минпромторга Виктор Евтухов. Он также отметил, что Decathlon к 2018 году планирует довести уровень локализации с 17,5 до 45%.

Также в феврале 2017 года в рамках Российской недели текстильной и легкой промышленности в Экспоцентре состоялся круглый стол на тему «Локализация производства в России и создание текстильных кластеров». Спикеры говорили о локализации как инструменте развития легкой промышленности в России, отмечали важность учета зарубежного опыта и необходимости развития новых региональных производственных площадок помимо уже существующего крупного кластера в Ивановской области.

По мнению Михаила Макарова, кризис в России может сыграть производителем текстиля только на руку. «За последние три года российская текстильная отрасль получила существенный стимул к развитию за счет девальвации рубля и, как следствие, за счет снижения стоимости труда, а также за счет инвестиций в новые технологии и увеличения объема госзакупок», – считает замдиректора ФРП.

О том, что девальвация рубля сделала российский рынок более привлекательным для организации производства в стране, говорят все опрошенные нами эксперты. В то же время они признают, что пока лучшие преимущества для открытия собственного производства есть именно у крупного бизнеса. Тем не менее, по мнению представителя Минпромторга, скоро в российской промышленности может появиться место и для малых предприятий.

«Конечно, государство как система управления видит только «крупняк». Но для нас наряду с производством конечной продукции также интересен и приход поставщика ключевого компонента. И меры господдержки надо направлять именно на это. Например, у ФРП есть максимальный квонт финансирования в 500 млн рублей. Автомобильный завод на эти деньги не построишь, а вот производство какого-либо комплектующего можно сделать. Так что наш инструментарий движется в данном направлении шаг за шагом», – уверен Осьмаков. ■



-  Компания Сервье основана в 1954 году во Франции
-  Представительства в 148 странах мира на 5 континентах
-  До 25% оборота реинвестируется в научные исследования
-  Лидирующие позиции на фармацевтическом рынке РФ*
-  Численность сотрудников в России более 1300 человек
-  Полный цикл производства лекарственных препаратов портфеля Сервье в России**

ОСНОВНЫЕ ТЕРАПЕВТИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ:

Кардиология



Онкология



Диабетология



Нейропсихиатрия



Ревматология



«СЕРДИКС» - ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ЗАВОД ПОЛНОГО ЦИКЛА

ЦЕНТР НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК



МАРКЕТИНГ



LE MARCHÉ DE L'IMMOBILIER INDUSTRIEL COMME INDICATEUR DE LA SANTÉ DE L'ÉCONOMIE

L'état du marché de l'immobilier industriel reflète très précisément celui de l'économie, et il est possible d'étudier les dernières tendances de ce marché d'après les clients des entrepôts. Nous avons discuté avec Zakhar Valkov, directeur exécutif du promoteur immobilier spécialisé dans les entrepôts Radius Group, et Anna Sorokina, sa directrice des locations et du marketing, de l'évolution du marché des entrepôts et de la volonté des sociétés occidentales de se localiser en Russie.

Votre entreprise propose des entrepôts à des importateurs mais elle réserve également une partie de sa surface d'entreposage au développement de productions locales. D'après vos observations, comment le rapport entre les importateurs et les sociétés locales a-t-il évolué ces dernières années?

Zakhar Valkov: Nous recevons de plus en plus de demandes de la part d'entreprises étrangères souhaitant localiser leur production en Russie. La localisation leur permet d'optimiser leurs dépenses et, partant, de réduire le coût de revient de leurs produits. La dévaluation du rouble a rendu les sociétés russes bien plus compétitives, ce qui oblige les entreprises étrangères à trouver de nouvelles possibilités de production et d'optimisation.

Anna Sorokina: Outre la composante économique, quand le consommateur «vote avec son argent», toute une série de facteurs, notamment les exigences légales, contraignent les entreprises à localiser leur production. C'est le cas dans des secteurs comme l'industrie pharmaceutique ou les équipements médicaux, qui sont strictement réglementés par l'État. Par exemple, il est probable que, bientôt, seuls les fournisseurs produisant en Russie pourront travailler avec les établissements médicaux publics, or ceux-ci représentent un énorme marché.

Y a-t-il parmi vos clients des sociétés qui continuent d'importer leurs produits et n'ont pas l'intention de changer de modèle?

Z.V.: Il me semble que toutes les compagnies étrangères qui continuent à importer veulent s'installer sur le marché russe et aspirent à localiser au moins une partie de leur production. Les acteurs majeurs de chaque segment, du

FMCG à l'industrie pharmaceutique, se sont déjà localisés en Russie. On l'observe, par exemple, dans l'industrie automobile: le trio allemand de tête a déjà soit installé des usines dans le pays, soit signé des accords d'investissement en ce sens.

De plus, un très grand nombre de moyennes entreprises étrangères bien en place sur leur marché domestique s'intéressent au marché russe et à la porte qu'il ouvre sur les pays de l'Union douanière.

Sans aller jusqu'à dire que 10 nouvelles usines ouvrent tous les mois dans la région de Moscou, la dynamique est clairement positive...

A.S.: En ce qui concerne notre parc, on remarque une nette hausse des demandes provenant de PME, surtout européennes. Celles-ci sont prêtes à proposer au consommateur russe une gamme de produits plus large dans des segments donnés, et la localisation leur permettra de le faire à des prix concurrentiels.

Nous assistons à de grands bouleversements sur le marché russe. Quel en est l'impact sur le secteur des entrepôts?

Z.V.: Le marché russe des entrepôts est très jeune: il a à peine plus de dix ans. On peut donc difficilement s'attendre à ce qu'il respecte les normes occidentales. Au début des années 2000, il n'existait pas encore en Russie d'entrepôts de qualité que l'on pouvait acheter ou louer «clés en main». Les grandes entreprises fraîchement débarquées sur le marché russe devaient se charger elles-mêmes de la construction du bâtiment et des infrastructures ainsi que du raccordement aux réseaux de communication.

A.S.: Aujourd'hui, les entreprises bénéficient

d'un large choix de surfaces d'entreposage à louer. Rien que dans la région de Moscou, des dizaines de parcs industriels et d'entrepôts indépendants sont apparus. Notre société réussit à leur faire concurrence en proposant un niveau de qualité et de service client équivalent à celui auquel les sociétés étrangères sont habituées dans leur propre pays. Nous essayons de respecter les standards occidentaux, y compris ceux qui ne se sont pas encore appliqués sur le marché russe. Par exemple, nos entrepôts respectent les nouveaux standards écologiques, et nous continuons à en construire de nouveaux selon les exigences internationales d'efficacité énergétique et d'écologie.

Quel genre de services proposez-vous à vos clients?

A.S.: À l'heure actuelle, notre principal projet est le parc industriel loujnye Vrata. Situé dans un endroit stratégique, au sud de Moscou, à l'intersection des routes fédérales M4 et A107, il accueille déjà toute une série de grandes sociétés étrangères, telles John Deere, Leroy Merlin, Decathlon, Kimberly Clark, Paul Hartmann et DHL. Il s'agit aussi bien d'importateurs que d'entreprises ayant localisé leur production dans notre parc.

Par exemple, nous avons conçu et construit pour Leroy Merlin un bâtiment qui répond entièrement à ses besoins. Aujourd'hui, grâce à la modélisation des données du bâtiment (BIM), nous sommes en train de concevoir un nouveau centre de distribution pour Auchan, d'une superficie totale de plus de 130 000 m², dont la construction va bientôt commencer. Ce sera un bâtiment à la configuration inhabituelle, dont les fonctionnalités uniques aideront l'entreprise à optimiser l'efficacité de sa chaîne logistique.

Z.V.: Les sociétés avec lesquelles nous travaillons sont toutes très exigeantes et nous nous efforçons de répondre au mieux à leurs demandes et de comprendre leurs besoins. Lorsque nous construisons de nouveaux entrepôts, nous suivons toujours les dernières tendances mondiales afin de garantir à nos partenaires des locaux de qualité équipés des technologies les plus modernes.



РЫНОК ИНДУСТРИАЛЬНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ СОСТОЯНИЯ ЭКОНОМИКИ

Заполненность индустриальной недвижимости прекрасно отражает состояние экономики, а по клиентам складских помещений можно проследить последние тенденции на рынке. Мы поговорили с исполнительным директором девелопера складской недвижимости Radius Group Захаром Вальковым и директором по аренде и маркетингу Анной Сорокиной о переменах на складском рынке и стремлении западных компаний к локализации в России.

Ваша компания работает как с импортерами, предоставляя им складские помещения, так и выделяет площади для создания локального производства. Как, по вашим наблюдениям, изменилось соотношение импортеров и локализованных компаний за последние годы?

Захар Вальков: Мы стали получать гораздо больше запросов от компаний, которые хотят локализовать свое производство. Благодаря локализации в России иностранные компании могут оптимизировать свои издержки и, соответственно, снизить себестоимость продукции. Из-за девальвации рубля иностранные компании испытывают значительно большее давление со стороны российских конкурентов и вынуждены искать новые возможности для производства и оптимизации.

Анна Сорокина: Помимо экономической составляющей, когда потребитель «голосует рублем», есть еще ряд факторов, например, законодательные требования, которые обязывают компании локализоваться. Это имеет место в таких секторах, как фармацевтика или медицинское оборудование, где рынок жестко регулируется государством. Например, работать с государственными медицинскими учреждениями, а это огромный рынок сбыта, в ближайшее время смогут, вероятно, только те поставщики, которые локализовались в России.

Есть ли среди ваших клиентов компании, которые продолжают импортировать продукцию и не собираются ничего менять?

З. В.: Мне кажется, что все иностранные компании, которые пока продолжают импортировать, хотя закрепиться на российском рынке и стремятся к локализации хотя бы в части ассортимента. Самые крупные игроки во всех сегментах – от FMCG до фармацевтики – уже имеют производство в России. Это можно проследить, например, по автопрому: вся немецкая «большая тройка» уже либо разместила свое производство в стране, либо подписала соответствующее инвестиционное соглашение.

Кроме того, есть масса иностранных компаний из среднего бизнеса, которые сильны в своих сегментах на домашнем рынке

и заинтересованы в приходе на российский рынок и последующем выходе в страны Таможенного союза.

Мы не можем сказать, что каждый месяц в Московской области открывается по 10 новых производств, но мы видим положительную динамику...

А. С.: Если говорить о нашем парке, заметно увеличилось количество запросов от компаний малого и среднего бизнеса. В первую очередь, это европейские компании. Они готовы предоставить для российского потребителя более широкую линейку продукции в определенных сегментах, а локализация позволит им сделать это по конкурентным ценам.

Мы видим большие перемены на российском рынке. Как изменился при этом рынок складских помещений?

З. В.: Российский рынок складских помещений очень молодой – ему чуть больше 10 лет. Поэтому сложно требовать от него соблюдения западных стандартов. Еще в начале 2000-х в России не было готовых качественных помещений для продажи или сдачи в аренду. Крупные компании, приходящие на российский рынок, были вынуждены самостоятельно заниматься строительством, подводить коммуникации к объектам и строить инженерную инфраструктуру.

А. С.: Сегодня же в плане аренды помещений у компаний несравненно больший выбор. Только в Московской области появились десятки индустриальных парков и множество отдельно стоящих складских объектов. Наша компания с ними успешно конкурирует, предлагая уровень качества и клиентского сервиса, соответствующий тому, к которому привыкли иностранные компании у себя дома. Мы также стараемся придерживаться западных стандартов, в том числе и тех, которые еще не закрепились на российском рынке. Например, на наших складах мы сейчас активно используем новые «зеленые» стандарты и строим все новые объекты согласно мировым требованиям по энергоэффективности и экологичности.



Расскажите подробнее об услугах, которые вы предлагаете компаниям.

А. С.: Наш основной проект на данный момент – Индустриальный парк «Южные Врата», расположенный в стратегическом месте, на юге Москвы, на пересечении федеральных трасс М4 и А107. В парке уже разместились ряд ведущих иностранных компаний, таких как John Deere, Leroy Merlin, Decathlon, Kimberly Clark, Paul Hartmann, DHL и других. Это как импортеры, так и компании, локализовавшие у нас в парке свое производство.

Например, для Leroy Merlin мы спроектировали и построили здание, полностью соответствующее их требованиям. Сейчас с помощью технологий BIM-моделирования мы проектируем и скоро начнем строить здание распределительного центра для компании «Ашан» общей площадью более 130 000 м². Оно будет иметь нестандартную конфигурацию и уникальный набор функциональных характеристик, которые смогут поддерживать логистику компании на максимально эффективном уровне.

З. В.: Все компании, с которыми мы работаем, очень требовательны, и мы стараемся максимально внимательно обрабатывать их запросы и понимать их нужды. При строительстве новых помещений мы также всегда идем в ногу с последними мировыми тенденциями, чтобы обеспечивать наших партнеров качественными помещениями, оснащенными самыми современными технологиями.



DR



RAGT Semences

Кейс «Локализация»: молочный концерн Lactalis **стр. 62**

Approche «Partenariat»: le semencier RAGT Semences et RosAgroTrade **p. 56**



RAGT Semences

Approche «Localisation»: le groupe laitier Lactalis **p. 52**

Approche «Importation»: le producteur de colles Bostik **p. 58**

Кейс «Импорт»: клеи Bostik **стр. 68**



Кейс «Партнерство»: производитель семян RAGT semences и «Росагротрейд» **стр. 66**



RAGT Semences



La localisation mais pas que : trois expériences françaises en Russie

La tendance générale à la localisation n'empêche pas les sociétés étrangères d'être présentes en Russie sous différentes formes, qu'il s'agisse de l'importation, d'une coopération avec des sociétés russes ou d'une usine en propre.

BizMag s'est entretenu avec trois directeurs d'entreprises françaises qui se sont implantées sur le marché russe à diverses périodes et dans différentes sphères et qui y ont consolidé leurs positions selon des méthodes variées. Nous leur avons demandé de nous parler des débuts de leur entreprise en Russie, des principales étapes de son développement, de leurs projets pour l'avenir ainsi que de la meilleure manière de travailler en Russie.

Propos recueillis par ANASTASIA SEDUKHINA

Локализация и не только: три кейса работы французских компаний в России

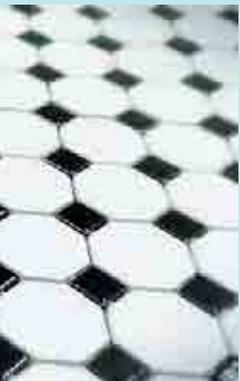
Общий тренд на локализацию не отменяет присутствия иностранных компаний в России в разных формах: будь то импорт, сотрудничество с российскими предприятиями или собственное производство.

Далее вы найдете интервью с директорами трех французских компаний, которые пришли в Россию в разное время, в разные сферы и по-разному закрепились на российском рынке. Мы попросили их руководителей рассказать о начале бизнеса в стране, основных этапах развития и планах на будущее, а также поделиться советами по работе в России.

Беседовала: АНАСТАСИЯ СЕДУХИНА



Lactails



Bostik



DR

« Avant de vendre du camembert en Russie, il faut apprendre à le fabriquer »

Le groupe laitier Lactalis, dont les produits sont notamment connus sous les marques Président, Galbani ou Parmalat, fête cette année ses 20 ans de présence en Russie. Près de 14 ans se sont écoulés depuis le lancement de sa production dans le pays. *BizMag* s'est entretenu avec **Evgueni Grebnev**, directeur général de Lactalis Russie, qui travaille pour l'entreprise depuis l'ouverture de sa filiale russe, des spécificités d'une localisation en Russie et des préférences gustatives des consommateurs russes.



– *Lactalis est arrivée en Russie en 1997. Par quoi votre décision de vous implanter sur le marché russe a-t-elle été guidée?*

– Lors de notre arrivée sur le marché russe, nos principaux concurrents s'y trouvaient déjà : des entreprises françaises telles que Danone et Bongrain [qui porte aujourd'hui le nom de Savenca Fromage & Dairy, *ndlr*] ainsi que de grandes entreprises allemandes. Nous étions probablement une des dernières sociétés étrangères de ce secteur à ouvrir un bureau de représentation en Russie.

Lactalis a toujours été une entreprise privée, une affaire familiale. C'est la raison pour laquelle nous ne prenons des décisions aussi importantes que celle de s'implanter sur un nouveau marché qu'après y avoir longuement réfléchi, en pesant le pour et le contre. Dans les années 1990, le monde des affaires n'était pas des plus calmes en Russie mais, à la fin de la décennie, lorsque s'est dégagée la tendance mondiale à la croissance de la consommation et au mode de vie européen, nous avons compris que c'était un bon pays où nous développer.

– *Pourtant, un an après votre arrivée, la Russie a été secouée par la crise économique et a fait défaut sur sa dette...*

– La crise de 1998 nous a donné un coup de fouet dans la mesure où les entreprises qui étaient en pleine expansion ont davantage souffert que les petites filiales « prudentes ».

De 1997 au début des années 2000, nous avons testé nos importations sur le marché russe. Nous avons fait venir plus de 300 produits différents, dont principalement du fromage. Ce « test marketing » nous a aidés à comprendre quels fromages plaisaient aux Russes et quels produits pourraient devenir populaires en Russie – une façon originale d'identifier les aliments dont nous pourrions par la suite localiser la production.

Dans l'ensemble, je peux dire que le consommateur russe des années 2000 était le plus ouvert d'esprit qui soit. Il était prêt à tout goûter et, si le produit lui plaisait, à l'inclure dans ses repas.

– *Quels fromages avez-vous finalement décidé de fabriquer en Russie ?*

– Nous produisons principalement du fromage à pâte fondue et faisons partie des leaders en la matière sur le marché russe. Ce fromage pratique et très apprécié des Russes est fabriqué dans notre première usine, à Lechkovo, un village de la région de Moscou. Dans notre deuxième usine, à Efremov,

une ville de la région de Toula, nous produisons de la mozzarella sous la marque Galbani. C'est une très grande catégorie, qui se développe activement malgré la crise. Nous y fabriquons également du brie sous la marque Président. Nous produisons toute une série d'autres fromages ainsi que de la smetana [crème fraîche aigre épaisse, *ndlr*] et du tvorog [fromage blanc], pour n'en citer que quelques-uns.

– *Qu'est-ce qui a motivé votre décision de vous localiser ici et comment avez-vous choisi votre site de production ?*

– Nous aspirions naturellement à la localisation. Quand on s'implante sérieusement sur un marché, il faut réfléchir à la façon d'y être compétitif et de produire localement des produits phares, indépendamment des turbulences politiques, des changements économiques et du cours de la devise locale.

En ce qui concerne le choix du site de production, nous nous sommes uniquement laissé guider par des considérations logistiques : il devait se trouver près de Moscou, le centre de toute l'activité économique. Au début des années 2000, quand nous avons choisi le territoire de notre première usine, nous nous concentrons sur les

importations et le développement de la distribution au sein des grandes villes. Le district Istrinski, où a été construite notre première usine, est situé à un jet de pierres de Moscou.

Lors de la construction, le territoire n'abritait rien d'autre qu'un champ et des vaches. Ensuite, les autorités du district Istrinski ont décidé d'y créer une zone industrielle à partir de notre entreprise. Nous avons insufflé de la vie dans le district et, aujourd'hui, cette zone industrielle est considérée comme l'une des meilleures de la région de Moscou.

- Vous avez construit votre première usine à partir de zéro. Pour la deuxième, vous avez racheté en 2009 une ancienne fabrique soviétique. Quels sont les avantages et les inconvénients de ces deux approches ?

- Tout dépend de si vous souhaitez lancer votre production rapidement ou au contraire prendre le temps d'étudier attentivement le marché. Si vous accordez la priorité à vos normes et standards, alors un « greenfield » est préférable, autrement dit une start-up en rase campagne. Mais s'il vous importe surtout de faciliter votre entrée sur le marché, vous pouvez acheter une petite entreprise russe et la reconstruire en même temps que vous y lancez votre production.

Notre usine d'Efremov n'a ainsi jamais cessé de fonctionner. Tandis que nous y produisons du tvorog, de la smetana et d'autres produits laitiers, en parallèle, nous avons progressivement modernisé les équipements et le site de production. En effet, les dimensions de l'usine sont telles qu'on peut à la fois restaurer un de ses ateliers et y lancer de nouveaux projets.

- En quoi le processus de localisation en Russie a-t-il changé entre aujourd'hui et il y a 10 ou 15 ans ?

- Aujourd'hui, les obstacles administratifs sont bien plus nombreux. Quand nous avons ouvert notre première usine, entre quatre et cinq mois ont séparé la prise de la décision et le début de la construction, et treize de plus ont été nécessaires avant que nous puissions produire notre fromage. Nous avons accompli beaucoup de choses en parallèle : collecte de la documentation, établissement et validation du projet, etc. Les start-ups vivaient alors sans doute une époque rêvée en matière d'investissements.

Dorénavant, les entreprises qui se localisent doivent respecter scrupuleusement toute une série de règles, qui permettent aux autorités de vérifier la responsabilité des investisseurs. Par rapport au début des années 2000, deux fois plus de temps s'écoule désormais entre la prise de décision, le lancement des travaux et, enfin, la mise en exploitation de l'usine.

- Quelles difficultés avez-vous rencontrées depuis votre arrivée en Russie ?

- En 20 ans de présence ici, nous n'avons connu aucune pression ni aucune barrière administrative. Et c'est le cas dans toute la sphère des produits de grande consommation. Presque toutes les sociétés étrangères, qu'il s'agisse de Danone, Pepsi, Peugeot ou Renault, restent en Russie et y poursuivent leur expansion.

- Lactalis s'est elle aussi élargie... Comment recrutez-vous votre personnel ? Est-il difficile de trouver de bons spécialistes ?

- En Russie, on trouve difficilement

des spécialistes qualifiés qui peuvent immédiatement travailler aux services Finances ou Technologies alimentaires. Nous recrutons par conséquent des jeunes, que nous formons nous-mêmes.

- Où vous procurez-vous vos matières premières ?

- Si, avant l'embargo, nous nous approvisionnions partout, aujourd'hui il s'agit principalement de la Russie et de la Biélorussie, en fonction de la situation sur le marché et des prix. Pour le brie et la mozzarella, nous n'utilisons que du lait russe.

- Est-il difficile de trouver des fournisseurs fiables ? La qualité de leurs produits vous convient-elle ?

- Non, ce n'est pas difficile, et la qualité nous satisfait. Je dirais même que c'est beaucoup plus simple qu'au début des années 2000. Depuis, le secteur des matières premières s'est fortement développé. Par exemple, pour les fromages que nous fabriquons dans la région de Toula, nous disposons d'environ 10 fournisseurs fiables. Nous augmentons nos volumes de fromages de 20 à 30 % par an et leur production de lait augmente d'autant. Autrement dit, nous nous entraînons.

- Quel a été l'impact de l'embargo alimentaire sur l'activité de votre entreprise en Russie ?

- Jusqu'en 2014, la part de nos importations et de nos produits locaux était identique. Nous avons perdu les importations, mais avons augmenté les volumes de production dans les usines russes étant donné la demande croissante pour nos produits. Malheureusement, nous avons été privés



actively promoting responsible growth



Crédit Agricole Corporate and Investment Bank includes social and environmental criteria in its financing policies, proving its will to act in favor of responsible growth.

► d'une partie de nos exportations : si auparavant nous exportions, par exemple, du fromage à pâte fondue en Union européenne, aujourd'hui nos produits ne sont envoyés vers la CEI, exception faite de l'Ukraine, qui boycotte les denrées russes. Nous sommes également en train de certifier une usine pour livrer nos produits en Chine et en Afghanistan.

– Quels sont vos principaux concurrents sur le marché russe ?

– Nos concurrents – aussi bien russes qu'étrangers – varient en fonction des produits concernés. Pour ce qui est du tvorog et de la smetana, on retrouve principalement Danone et Pepsi, tandis que pour les fromages à pâte fondue il s'agit de Hochland. En ce qui concerne la mozzarella fraîche et le brie, la concurrence se limite à de petites entreprises locales car nous occupons 65 % du marché.

Le problème des entreprises russes – laitières et fromagères – réside dans leur engouement, depuis l'entrée en vigueur de l'embargo en 2014, pour toutes les spécialités européennes, tel le parmesan ou le camembert. Or, avant de fabriquer quelque chose, il faut apprendre à le faire, et ensuite seulement vendre cette production. Beaucoup d'entreprises brûlent la première étape pour immédiatement produire et vendre...

Dans l'ensemble, nous voyons la concurrence d'un très bon œil car elle nous stimule et nous maintient en forme. Mais il ne faut pas entrer en concurrence avec ceux qui discréditent les produits.

– Pourquoi ?

– Nous avons pris la décision de localiser la production de brie – une de ces fameuses spécialités européennes – plusieurs mois avant l'introduction de l'embargo. En été 2014, nous commençons seulement à préparer la production, et nous n'avons mis le produit sur le marché qu'il y a un an. Dès que notre brie est apparu dans les rayons des supermarchés, nous avons constaté la réaction négative des consommateurs : en 18 mois d'absence de fromages européens, ils avaient goûté à tout ce que l'on proposait sous les appellations « brie » et « camembert » et s'en étaient détournés.

Avant l'embargo, les sociétés étrangères étaient les seules à proposer ces catégories de produits. La concurrence était forte, mais les aliments étaient de bonne qualité.

– Vous continuez toutefois à produire du brie en Russie ?

– Évidemment ! Non seulement nous continuons à produire, mais nous avons fait changer d'avis les consommateurs. Cela n'a pas été sans difficulté mais nous avons réussi.

– Après le brie et la mozzarella, songez-vous à fabriquer du camembert en Russie ?

– Oui, tout à fait. Mais avant d'en lancer la production, nous effectuons des tests. Nous proposons aujourd'hui deux variétés de brie, identiques au français. Nous en sommes fiers ! Lors de la préparation de la production du brie et de la mozzarella, nous avons longuement travaillé sur la qualité du fromage pour qu'elle atteigne le niveau nécessaire.

– Quels conseils donneriez-vous aux entreprises qui souhaitent localiser leur production en Russie ?

– Je leur conseillerais de ne pas avoir peur et de le faire le plus rapidement possible parce que les meilleures années sont celles qui suivent immédiatement une crise.

Je leur recommanderais également de ne pas abaisser leur niveau de qualité. Appliquez en Russie les mêmes normes que celles que vous adoptez dans les pays où vous êtes déjà présents. Il faut sélectionner le bon produit à localiser et ne pas vouloir s'adapter à ce qui est aujourd'hui proposé sur le marché. Par exemple, plutôt que de modifier notre brie pour qu'il plaise aux Russes, nous allons élargir leur culture de consommation afin qu'elle englobe notre produit. ■

« Il faut sélectionner le bon produit à localiser et ne pas vouloir s'adapter à ce qui est aujourd'hui proposé sur le marché »



LA LOCALISATION, GAGE DE COMPÉTITIVITÉ SUR LE MARCHÉ

Raymond Abu Fadel, directeur régional de l'entreprise AECOM en Russie, explique en quoi il peut être avantageux pour les entreprises étrangères de localiser leur production en Russie.

– *Existe-t-il malgré tout une catégorie de projets ayant souffert de la crise?*

– Face à la crise, les clients cherchent à réduire le coût des projets. Par conséquent, ils renoncent à utiliser de nouvelles technologies et privilégient des matériaux plus accessibles.

Dès 2008, nous avons commencé à réaliser des projets d'écoconstructions en Russie: le premier fut une usine à Tver, ensuite nous avons reçu des demandes pour des sites olympiques à Sotchi.

Aujourd'hui, nous ne recevons plus ce genre de commandes car elles exigent des dépenses supplémentaires de la part du client. Et, en période de crise, il est difficile de faire valoir l'argument d'économies futures.

– *Quels sont d'autres grands projets auxquels a participé AECOM?*

– Dans le domaine sportif, je citerais le stade Otkrytie Arena à Moscou – le premier construit en Russie depuis les JO de Moscou en 1980. Nous en avons été le maître d'œuvre et avons accompagné le projet jusqu'à sa remise.

Il y a également l'hôtel Ritz-Carlton. Chaque fois que je passe devant, je ne peux m'empêcher de le regarder avec une pointe de fierté.

Après 20 années passées dans ce pays, nous avons réalisé des centaines, si pas des milliers, de projets de ce genre. Presque chaque région russe compte des projets auxquels nous avons participé.



– *Est-il nécessaire pour les sociétés étrangères de localiser leur production en Russie?*

– Personne ne les «oblige» à localiser leur production. Mais celles qui le font réduisent leurs dépenses et bénéficient d'aides de l'État. La localisation

est nécessaire pour les sociétés qui veulent que leur produit soit présent sur le marché russe à un prix concurrentiel: grâce à la localisation, elles baissent le coût de revient.

Dans le cadre de la substitution aux importations, beaucoup de sociétés étrangères ont déjà localisé leur production et les entreprises russes se développent plus activement. Mais il est évident que, quel que soit le niveau de saturation du marché, un nouvel acteur pourra réussir à évincer ceux qui y sont implantés depuis plus longtemps.

– *Quel a été l'impact de la crise?*

– La crise a amélioré le climat des investissements. Aujourd'hui, toutes les régions russes «rivalisent» pour attirer des investis-

seurs. Voilà pourquoi ces derniers peuvent dans une certaine mesure «dicter» leurs conditions.

La dévaluation du rouble a aussi joué en faveur des entreprises. Les prix de construction sont aujourd'hui nettement plus bas.

– *Que pensez-vous des conditions de localisation en Russie?*

– Chaque pays a ses qualités et ses défauts. Nous nous sommes installés sur le marché russe il y a plus de 20 ans et, depuis, les conditions se sont considérablement améliorées. Je pense par exemple au système fiscal, à la certification des produits et aux technologies nécessaires à la production.

Aujourd'hui, de nombreuses régions préparent elles-mêmes les terrains à la construction. Ces dernières années, une multitude de zones économiques spéciales et de parcs industriels ont été créés à travers la Russie, qui proposent aux investisseurs les conditions les plus avantageuses possible. Je conseillerais donc aux entreprises souhaitant localiser leur production en Russie de bien réfléchir au choix de la région et de l'entreprise partenaire.

ЛОКАЛИЗАЦИЯ – ЗАЛОГ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Региональный директор компании AECOM по России Раймонд Абу Фадель рассказал, стоит ли иностранцам локализовать производство в РФ.

– *Локализация производства в России необходима для иностранных компаний?*

– Никто не «обязывает» сегодня иностранные компании локализовать производство. Но те, кто локализует, получает и экономическую выгоду в плане снижения затрат, и преференции от государства. Я считаю, что локализация необходима для компаний, которые хотят иметь свой продукт на российском рынке по конкурентоспособной цене: за счет локализации они могут снизить себестоимость продукции.

На фоне политики импортозамещения многие иностранные компании уже локализовали свое производство, а местные российские предприятия стали развиваться более активно. Но очевидно, что, насколько бы ни был насыщен рынок, новый игрок может с успехом потеснить старых.

– *Сказался ли кризис?*

– Я считаю, что кризис улучшил условия для инвестиций. Теперь все российские ре-

гионы «соревнуются» за привлечение инвестора. И поэтому инвестор может в определенной мере «диктовать» свои условия.

Кроме того, девальвация рубля также «сыграла на руку» бизнесу. Цены на строительство сегодня в несколько раз ниже.

– *Как вы оцениваете условия для локализации компаний в России?*

– У каждой страны есть свои плюсы и минусы. Наша компания присутствует на российском рынке более двадцати лет, и за это время условия стали значительно лучше. Я говорю о таких факторах, как налогообложение, сертификация продукции и технические условия для получения производства.

Сегодня многие регионы сами подготавливают земли к строительству. За последние годы по всей России были созданы многочисленные ОЭЗ и промышленные парки, которые стараются предложить как можно более выгодные условия для инвестора. Поэтому при локализации я советую, прежде всего, обратить внимание на выбор региона и компании-партнера.

– *И все же, есть ли составляющая проектов, которая пострадала из-за кризиса?*

– На фоне кризиса заказчики стремятся к удешевлению проекта, что приводит к

отказу от новейших технологий и использованию более доступных материалов.

Еще с 2008 года мы в России начали вести проекты на основе экотехнологий Green Buildings: первым был завод в Твери, затем были запросы по олимпийским объектам в Сочи.

Сегодня у нас больше нет таких заказов, потому что они предполагают дополнительные траты для заказчика. И аргумент о будущей экономии в кризис трудно донести.

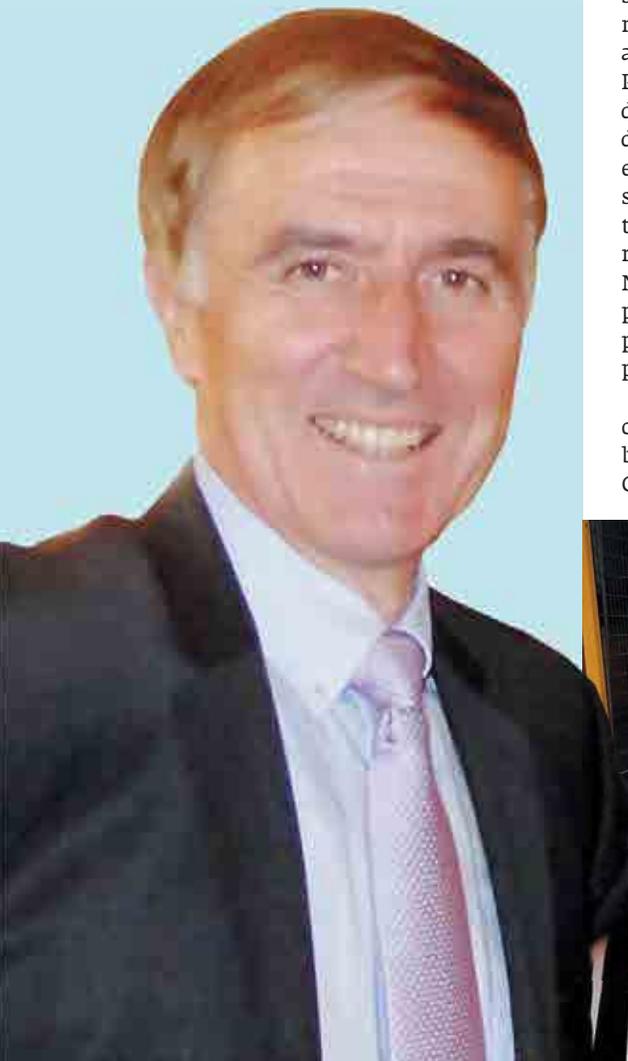
– *Какие еще масштабные проекты с участием AECOM вы можете выделить?*

– В спортивном секторе это стадион «Открытие Арена» в Москве – первый стадион, построенный в России после Олимпиады 1980 года. Мы выступали генпроектировщиком и сопровождали проект вплоть до сдачи.

Это и отель Ritz-Carlton. Я всегда с гордостью смотрю на него, когда прохожу мимо.

За 20 лет присутствия в стране у нас таких проектов сотни, если не тысячи. Проекты с нашим участием есть почти во всех регионах России.

Le secteur agro-industriel est un des domaines dans lesquels le besoin de la Russie en savoir-faire étranger est le plus criant. Cependant, face à la politique intensive de substitution aux importations, la localisation n'est pas la seule solution s'offrant aux entreprises étrangères. La preuve par l'exemple avec le semencier RACT Semences : **Patrick Gregoire**, directeur des nouveaux marchés, nous fait part de l'expérience de la société avec son partenaire russe RosAgroTrade.



Entre l'importation et l'implantation : partenariat avec des entreprises russes

– *Quand et pourquoi avez-vous décidé de vous lancer sur le marché russe ?*

– Au début des années 2000, nous avons commencé à chercher de nouveaux débouchés en Europe de l'Est et par-delà. Nous implanter sur le marché russe nous est apparu comme une évidence.

Notre entreprise est le leader européen de la production de semences de céréales. Or, dans le monde, le marché russe se situe au premier plan dans ce secteur. Par ailleurs, la Russie est en tête du marché mondial des semences de tournesol ainsi que du marché européen des graines de soja et de sorgho et se classe en bonne position dans le commerce des gazons ray-grass sur le vieux continent. Nous estimons que la Russie a le potentiel pour bientôt prendre la première place dans la vente européenne de semences de maïs.

Pour pénétrer un marché aussi capital à nos yeux, nous avons besoin d'un partenaire *intra-muros*. C'est la société RosAgroTrade qui

a comblé ce manque ; elle cherchait en effet à la même période à accéder à l'expérience et aux technologies européennes. Le hasard a bien fait les choses : nous nous sommes fixé cet objectif au même moment et nous nous sommes rencontrés.

– *Quelle forme prend votre collaboration ?*

– Nous avons signé un accord de collaboration et, pour le moment, cette forme de coopération nous convient parfaitement ; nous n'envisageons pas d'y changer quoi que ce soit. L'un des aspects fondamentaux de ce partenariat est le partage des résultats scientifiques (« screening Recherche ») et des données en production de semences (mise à disposition des semences parentales pour multiplication). Ainsi, RosAgroTrade possède une usine à Krasnodar qui produit des semences grâce à notre technologie. Nos ingénieurs français ont participé à l'installa-





DR

tion et au lancement de l'équipement du site. Je tiens toutefois à préciser que RosAgroTrade est une personne morale de droit russe indépendante de notre entreprise. RACT Semences opère exactement dans les mêmes conditions dans les autres pays du monde ; la Russie n'est donc pas une exception.

- Concrètement, comment le partenariat se met-il en place ?

- Tous les spécialistes russes suivent une formation avec nos équipes de production de semences ou dans notre usine de Rodez, dans le sud de la France, durant laquelle notre entreprise leur transmet les résultats de nos derniers projets. Nous restons également très attentifs au travail

effectué à Krasnodar ; nos experts de production de semences s'y rendent au moins 2 ou 3 mois par an pour un suivi au champ avec les experts de notre partenaire Rosagrotrade. Je reviens moi-même justement du site de production russe.

- Qui sont vos clients russes ?

- À l'heure actuelle, nous fournissons des entreprises dans la plupart des régions agricoles du pays : Krasnodar, Rostov-sur-le-Don, Belgorod, Lipetsk, Stavropol, Voronej, Koursk, Saratov, Volgograd, etc. Pour l'instant, les semences produites par l'usine de Krasnodar sont exclusivement vendues en Russie, mais nous comptons les exporter dans un avenir proche, au Kazakhstan, par exemple.

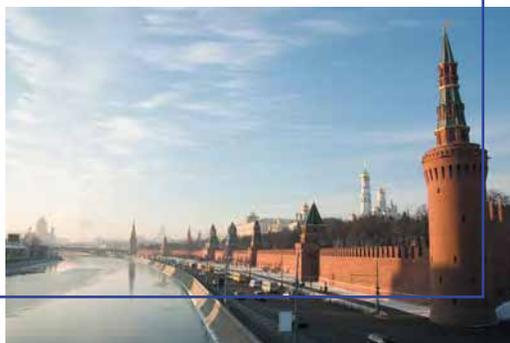
- Qui sont vos concurrents sur le marché russe ?

- Grâce à notre partenaire russe, RACT fait désormais partie des trois plus grands producteurs étrangers de semences de maïs, branche dans laquelle nous rivalisons essentiellement avec des entreprises américaines. Le secteur nous laisse encore une belle marge de croissance. Dans le segment des semences de tournesol, la concurrence vient surtout des entreprises russes. Nous projetons à présent d'attaquer le marché des semences de soja et d'orge de brasserie. ■



SERVICE SUR-MESURE, SOLUTIONS INNOVANTES ET STRATEGIQUES

www.jeantet.org
contact.russia@jeantet.org



на правах рекламы

Jeantet est l'un des principaux cabinets d'avocats d'affaires français indépendants. Avec sept bureaux en Europe (Paris, Budapest, Kiev, Genève, Luxembourg) et en Afrique, et à travers un réseau international d'avocats sélectionnés parmi les meilleurs dans leur spécialité et dans leur pays d'exercice, Jeantet est opérationnel dans plus de 130 pays. Le bureau de Moscou travaille en synergie avec les autres bureaux de la zone et bénéficie d'une expérience unique de l'environnement juridique et fiscal russe.

L'importation comme base de lancement pour conquérir le marché russe

La société Bostik, troisième producteur mondial de colles, est présente en Russie depuis la fin des années 1990. Elle y importe ses produits et fait appel à des sous-traitants russes, mais n'a pas encore ouvert sa propre usine. **Roman Pouchkarev**, directeur général du bureau russe, nous parle du développement de la compagnie en Russie et de ses projets pour l'avenir.

– *Depuis combien de temps Bostik est-elle présente en Russie ?*

– Nos produits sont disponibles sur le marché russe depuis la fin des années 1990, mais l'ouverture de notre filiale, c'est-à-dire la création de la personne morale Bostik, en Russie date de 2008.

– *Durant toute cette période, vous n'avez fait qu'importer vos produits en Russie ?*

– Au tout début, c'étaient nos distributeurs russes qui importaient nos produits. Ensuite, nous avons commencé à les vendre nous-mêmes. Aujourd'hui, la plupart des articles que nous vendons sur le marché russe sont importés. En outre, nous faisons beaucoup appel à des producteurs locaux, c'est-à-dire à des sous-traitants. Nos partenaires qui disposent de leur propre site de production en Russie nous offrent la libre utilisation pour fabriquer des produits sous notre marque et selon nos techniques.

– *Prévoyez-vous de construire votre propre site de production en Russie ?*

– Oui, nous y songeons. Mais cette décision repose sur une stratégie à long terme et ne découle pas uniquement de la tendance actuelle à la substitution aux importations. Nous nous basons sur le fait que nos affaires en Russie se développent d'année en année.

Mais dans le contexte actuel de la crise, nous préférons tourner sept fois notre langue dans notre bouche avant d'agir et de prendre une décision. Nous ne nous sommes pas encore fixé de délai précis. Avant toute chose, nous devons comprendre ce que nous pouvons produire en Russie, car nous disposons d'une très large gamme de colles pour le b2b et le b2c, avec des spécialités très différentes. Et, de nouveau, la liste des produits à localiser dépendra des volumes de ventes de ces produits en Russie. En effet, toute la production n'est pas forcément



rentable à localiser au vu du rapport dépenses/volumes des ventes.

Aujourd'hui, notre entreprise dispose de capacités de production dans toute une série de pays, parmi lesquels la France, l'Allemagne, la Suède et la Turquie, et chaque usine se distingue par sa gamme de produits. Ce n'est qu'en 2015 que nous avons commencé à réellement développer les ventes, sur le marché russe, de nos produits fabriqués en Turquie.

- Qui sont vos clients ?

- Nous avons deux grandes orientations en Russie. La première est celle des adhésifs industriels. Dans ce secteur, nos clients sont des sociétés utilisant des adhésifs et des mastics pour produire, par exemple, des voitures et des camions. Notre seconde activité regroupe les matériaux de construction et de rénovation. La plupart de nos clients dans ce secteur sont les amateurs du DIY (Do It Yourself), les bricoleurs, ceux qui se chargent eux-mêmes des travaux chez eux, ainsi que les compagnies et sous-traitants de l'industrie du bâtiment. Sur ce marché, les consommateurs souhaitent un large choix de produits, ce qui n'est possible que s'il existe de nombreux fabricants, y compris des importateurs.

- Quelle est votre part de marché en Russie ?

- Cela dépend du segment. Nous sommes les premiers producteurs de colles pour papiers peints et parquet. Bostik est aussi présente

dans des niches telles que les mastics, les mousses de polyuréthane, les colles de montage et les isolants hydrofuges, mais notre part de marché y est nettement moins importante.

- La concurrence est-elle forte sur le marché russe des mastics et des colles ?

- Très forte. D'ailleurs, ce marché n'est pas seulement occupé par des acteurs étrangers : on y trouve également des producteurs locaux très bien implantés. Cette situation est due au fait que l'industrie chimique russe a toujours été très développée ; et les produits chimiques constituent justement la base des colles et des mastics. Qui plus est, le développement intensif de ce secteur va de pair avec celui de la pétrochimie, via une série de fusions-acquisitions. C'est donc un marché qui, en Russie, est extrêmement varié et concurrentiel.

J'estime qu'en tant qu'importateurs, nous sommes en mesure de faire concurrence aux producteurs russes grâce à nos innovations technologiques et à notre qualité constante. Bostik possède des centres de R&D modernes en Europe occidentale, aux États-Unis et en Chine, où sont mis au point de nouveaux produits et techniques de production universels. Nous nous développons également par l'acquisition de nouveaux actifs : en décembre, le groupe Arkema, dont nous faisons partie, a racheté la société néerlandaise Den Braven, ce qui a renforcé le portefeuille de Bostik et l'a rendu plus équilibré dans le secteur des mastics. ■



S'IMPLANTER EN RUSSIE, C'EST ENTRER SIMULTANÉMENT SUR PLUSIEURS MARCHÉS

Pour Jean-François Marquaire, gérant associé du bureau de Moscou du cabinet d'avocats international CMS, une localisation en Russie représente un atout pour les investisseurs dans le sens où elle leur ouvre, en perspective, l'accès aux autres marchés de l'Union économique eurasiatique.

– Quelles sont les catégories d'entreprises devant absolument localiser leur production en Russie?

– Bien que tous les fabricants de biens souhaitant être présents et se développer en Russie soient concernés, la localisation est essentiellement cruciale pour les entreprises participant à des appels d'offres publics, ainsi que pour les fournisseurs et prestataires de compagnies à participation publique. Pour citer des exemples tirés de l'actualité, les régions russes font l'acquisition de gros volumes d'équipements spécialisés pour le nettoyage et la construction. Lors de ces appels d'offres, la préférence sera donnée aux biens d'origine russe produits localement.

Autres secteurs pour lesquels la localisation est devenue presque un *must*: l'agriculture et la production alimentaire. Ces activités se sont, grâce aux contre-sanctions russes et au soutien de l'État, significativement renforcées ces dernières années. Les données relatives à la production en Russie et aux importations attestent du développement remarquable de ces secteurs.

Dans l'industrie, la nécessité ou non de localiser dépend de la branche d'activité. Mais même dans les secteurs où aucune «demande» n'émane de l'État, les entreprises qui choisissent de s'implanter rencontrent un franc succès.

Quant au secteur des hautes technologies, la Russie reste, pour l'heure, encore largement dépendante des marchés extérieurs. Aussi reste-t-il plus opportun de privilégier les importations. Prenons l'exemple du secteur aéronautique: si la Russie fabrique et exporte ses propres avions, elle continue cependant d'importer les composants qui lui manquent pour assurer leur production. Pour autant, je reste convaincu que le phénomène de la localisation touchera aussi, tôt ou tard, une sphère aussi complexe que celle des hautes technologies.

– Quels sont les critères s'appliquant à la production locale?

– Il n'existe pas, à ce jour, de définition unique de *made in Russia* bien que plusieurs ministères travaillent depuis quelques années sur ce point. Pour obtenir un certificat d'origine



russe, les produits doivent satisfaire divers critères, mais ces exigences varient selon les secteurs. Dans la branche pharmaceutique, par exemple, un produit est considéré comme «russe» lorsque le dosage final, l'emballage et les contrôles de qualité sont réalisés en Russie.

À travers l'association Roskachestvo («Système russe de qualité»), le gouvernement russe a lancé un projet intéressant d'analyse, de certification et d'établissement d'un Registre des produits fabriqués en Russie, avec délivrance d'un «Label qualité». Mais cette initiative ne saurait remplacer la nécessité de légiférer sur les critères permettant de se prévaloir du statut de producteur local.

– Quelles sont les difficultés inhérentes au processus de localisation?

– La difficulté principale est liée au fait que les entreprises sous-estiment le côté pratique de la réalisation du projet: elles ne prévoient pas assez de ressources – notamment humaines –, tablent sur des délais trop courts et ont du mal à s'adapter aux particularités du pays. Par ailleurs, les entreprises continuent à se heurter à des barrières administratives et à la bureaucratie, bien que des améliorations

soient visibles grâce au travail des agences de développement régional.

Évidemment, la question du financement des projets à un taux avantageux se pose avec toujours autant d'acuité. Cependant, on observe aujourd'hui une recrudescence des investissements privés dans des projets de PME, en particulier dans les secteurs des technologies de l'information et de l'agriculture.

– Que pensez-vous des perspectives de développement de la localisation en Russie?

– À mon avis, la localisation va aller en se renforçant. La Russie s'est engagée sur la voie de la modernisation économique. Les experts tablent sur un retour de la croissance dès cette année – un pronostic que mon expérience quotidienne (relations avec les clients et nombre de projets en cours) m'incite à valider. En outre, les investisseurs sont en train de prendre conscience qu'une implantation en Russie leur permettra également de se développer à travers toute l'Union économique eurasiatique, qui comprend aussi la Biélorussie, le Kazakhstan, l'Arménie et le Kirghizistan, des pays à potentiel non négligeable comptant une population totale de plus de 37 millions d'habitants.

ЛОКАЛИЗАЦИЯ В РОССИИ – ЭТО ВЫХОД НА РЫНКИ СРАЗУ НЕСКОЛЬКИХ СТРАН

Управляющий партнер московского офиса международной юридической фирмы CMS Жан-Франсуа Маркер видит особое преимущество для инвесторов в том, что локализация в России открывает выход также на рынки стран Евразийского экономического союза.

– Каким категориям иностранных компаний, на ваш профессиональный взгляд, необходима локализация?

– Несмотря на то, что вопросом локализации озабочены все производители товаров, желающие присутствовать и развиваться на российском рынке, безусловно, локальные производственные мощности особенно важны для предприятий, участвующих в гостендерах, поставщиков и подрядчиков компаний с государственным участием. Например, сейчас в регионах закупается большие объемы спецтехники по уборке, строительству, и в конкурсах преимущество будет отдаваться товарам российского происхождения.

Также целесообразными для локализации являются сельское хозяйство и производство продуктов питания, которые благодаря контрсанкциям и мерам государственной поддержки, по сути, заняли освободившиеся ниши на рынке и в последние годы значительно укрепили позиции. Я наблюдаю значительный рост в этом секторе, так как тщательно изучаю и анализирую статистику производства в России и импорта в этих отраслях.

В промышленности необходимость локализации зависит от сферы деятельности. Но даже там, где нет «запроса» со стороны государства, компании локализуют производство, и весьма успешно.

Что касается сферы высоких технологий, то она в России пока не так развита, страна еще зависит от внешних рынков. Поэтому на данный момент такую продукцию выгоднее импортировать. В качестве

примера можно привести авиационную промышленность: Россия производит и экспортирует свои самолеты, но при этом продолжает закупать некоторые комплектующие для них, аналогов которым нет в стране. Тем не менее, я убежден, что процесс локализации не обойдет стороной и данный сектор, это лишь вопрос времени.

– Как определяются критерии локального продукта?

– На данный момент нет единого понятия маркировки «Сделано в России», хотя не одно министерство уже работает над этим вопросом в течение нескольких лет. Для получения сертификата о российском происхождении товара необходимо, чтобы производство соответствовало определенным критериям. Эти требования различны для разных секторов. Например, в фармацевтической отрасли товар считается «российским», если конечная дозировка, упаковка продукта и проверка его качества осуществляются в России.

В настоящее время через некоммерческую организацию «Роскачество» российское правительство ведет интересный проект по исследованию, сертификации, составлению реестра товаров, произведенных в России, и выдаче им так называемого Знака качества. Однако данная инициатива не отменяет необходимости в законодательной базе, которая закрепила бы требования и процедуру получения официального статуса местного производителя.

– Какие сложности возникают в процессе локализации?

– Главная сложность в том, что предприятия недооценивают практическую сторону реализации проекта: закладывают меньшие потребности в ресурсах, в том числе кадровых и трудовых, и тяжело адаптируются к специфике страны. Также пока сохраняются административные барьеры и бюрократия, хотя благодаря работе региональных агентств по развитию видны значительные улучшения.

Конечно, все еще остро стоит вопрос финансирования проектов по выгодной ставке. Однако сегодня мы видим новую тенденцию привлечения частных инвестиций в проекты малого и среднего бизнеса, в частности, в области информационных технологий и сельского хозяйства.

– Как бы вы оценили перспективы развития процесса локализации в России?

– На мой взгляд, тренд на локализацию будет усиливаться. Россия сегодня находится на пути к современной открытой экономике. Уже в этом году в стране прогнозируется экономический рост. Исходя из моего практического опыта и общения с клиентами, я вижу для этого все предпосылки. Кроме того, инвесторы начинают осознать, что локализация в России позволит им развиваться и за ее пределами – на территории всего ЕАЭС, Белоруссии, Казахстана, Армении и Киргизстана, с существенным потенциалом и общим населением более 37 млн человек.



**CENTRE DE MÉDIATION
DE LA CCI FRANCE RUSSIE**

**TROUVEZ UN ACCORD VIABLE
POUR RÉSOUDRE VOS LITIGES**

**ЦЕНТР МЕДИАЦИИ
ПРИ ФРАНКО-РОССИЙСКОЙ
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТЕ
ДОСТИГАЙТЕ КОМПРОМИССОВ
В ВАШИХ СПОРАХ**

mediation@ccifr.ru

cm.ccifr.ru

+7 495 721 38 28

«Чтобы продавать в России камамбер, надо сначала научиться его делать»

Молочный концерн Lactalis, выпускающий продукцию под такими брендами, как Président, Galbani или Parmalat, отмечает в этом году 20-летие прихода на российский рынок. С момента запуска производства в стране прошло чуть меньше – около 14 лет. Мы поговорили с гендиректором Лакталис Россия **Евгением Гребневым**, работающим в компании с момента открытия здесь ее филиала, об особенностях выпуска продукции в России и вкусовых предпочтениях российского потребителя.



– *Lactalis* пришла в Россию в 1997 году. Чем было продиктовано решение выйти на российский рынок?

– Мы пришли на российский рынок, когда на нем уже присутствовали наши основные конкуренты – французские компании – от Danone до Bongrain (сегодня компания называется Savencia Fromage & Dairy. – Прим. ред.), а также ключевые немецкие компании. Наверное, мы были одними из последних иностранцев в этом сегменте, открывших в России свое представительство.

Lactalis всегда была частной компанией, семейным бизнесом, поэтому такие важные шаги, как выход на новый рынок, мы делаем обдуманно, взвесив все за и против. В 1990-е годы в России была не самая спокойная бизнес-среда, но в конце 1990-х, когда стал понятен глобальный тренд роста потребления и европейского стиля жизни, мы поняли, что это хорошая площадка для развития бизнеса.

– Но через год после вашего прихода в стране случился дефолт и экономический кризис...

– Этот кризис дал нам толчок, потому что те компании, которые были

в стадии серьезного развития, тогда пострадали больше, чем маленькие «осторожные» филиалы.

С 1997 до начала 2000-х годов мы фактически тестировали российский рынок своими импортными поставками. Поставляли в страну более 300 видов продукции, в основном сыр. Этот «маркетинговый тест» помог нам понять, какие виды сыров нравятся российскому потребителю и какая продукция может иметь успех в будущем. Своеобразная подготовка к тому, что можно локализовать в дальнейшем.

В целом я могу сказать, что российский потребитель в 2000-е годы – это самый открытый потребитель. Он был готов пробовать все и, если нравится, оставлять этот продукт в своем рационе.

– Какие сыры вы решили в итоге производить в России?

– Прежде всего, мы производим плавленый сыр и являемся на российском рынке одними из лидеров в данной категории. Этот практичный и любимый российскими потребителями сыр изготавливается на нашей первой площадке в

Подмосковье, в деревне Лешково. На нашем втором заводе в городе Ефремове Тульской области налажено производство моцареллы для салатов – под брендом Galbani. Это очень большая категория, которая активно развивается, несмотря на кризис. Там же мы выпускаем французский сыр бри под брендом Président. Мы производим и ряд других сыров, а также сметану, творог и другие продукты, я перечислил лишь несколько наименований.

– Расскажите, как было принято решение о локализации и чем вы руководствовались при выборе производственной площадки.

– Естественно, мы стремились к локализации. Если ты серьезно относишься к рынку, на который вышел, то должен думать о том, чтобы быть здесь конкурентоспособным и локально производить ключевые виды продукции, вне зависимости от политической турбулентности, экономических изменений и курса местной валюты.

Что касается выбора места под площадку, то мы руководствовались исключительно логистическим аспектом: она должна была

находиться недалеко от Москвы, которая являлась центром всей экономической активности. В начале 2000-х, когда мы выбирали территорию для первого завода, наша основная деятельность была связана с импортом и развитием дистрибуции внутри крупных городов. Истринский район, где построена наша первая площадка, расположен в минимальной удаленности от Москвы.

Когда мы строили завод, на этом месте не было ничего – чистое поле для коров, которые там и гуляли. Потом власти Истринского района решили сделать здесь индустриальную зону на базе нашего предприятия. Мы вдохнули жизнь в Истринский район, и сегодня эта индустриальная площадка считается одной из лучших в Московской области.

– Первый завод вы строили с нуля, тогда как под вторую площадку в 2009 году выкупили старый советский завод. В чем плюсы и минусы первого и второго способа локализации?

– Зависит от того, что для вас важнее: время или скрупулезность исследования вашей модели запуска. Если у вас в приоритете исключительно ваши стандарты и конфигурации, то предпочтительнее «гринфилд», то есть стартап в чистом поле. Но если вам важно, чтобы локализация была облегчена в плане выхода на рынок, то можно покупать и небольшое российское предприятие и параллельно его реконструировать.

Так, наш Ефремовский завод ни на один день не прекращал работу. Мы производили там творог, сметану, молочные продукты. При этом параллельно шаг за шагом модернизировали оборудование и производственную площадку, поскольку размеры завода позволяют заниматься реконструкцией одного цеха и запускать новые проекты на этой же площадке.

– В чем разница в процессе локализации в России сегодня и 10-15 лет назад?

– Сегодня гораздо больше администрирования. Когда мы запускали первый завод, то с момента решения о его открытии до начала строительства прошло 4-5 месяцев.

А с момента начала строительства до выпуска сыра прошло 13 месяцев. Многие вещи мы делали параллельно со строительством: собирали документацию, занимались проектированием, проводили согласование... Это время было, наверное, инвестиционным раем для стартапов.

Сейчас же в процессе локализации существуют четко прописанные порядки и правила, которые нельзя нарушить или преодолеть, все стало регламентированным. Таким образом власти проверяют ответственность инвестора. И от момента принятия решения до момента начала строительства и запуска завода в эксплуатацию теперь проходит в два раза больше времени, чем в начале 2000-х.

– С какими сложностями вы столкнулись за время вашего присутствия в России?

– За 20 лет работы здесь мы не столкнулись ни с одним административным давлением, никаких препон нам не ставилось. Это относится ко всей сфере FMCG (товары повседневного спроса. – Прим. ред.). В целом же практически все иностранные компании, будь то Danone, Pepsi, Peugeot или Renault, не уходят из России, а только продолжают здесь расширяться.

– Lactalis тоже активно расширялась... Как вы подходите при этом к подбору кадров? Сложно ли найти хороших специалистов?

– В России вообще сложно найти квалифицированных специалистов технических специальностей, специалистов, которые могут сразу же работать в направлении «Финансы» или «Пищевые технологии». Приходится брать молодых и самостоятельно обучать их.

– Где вы берете компоненты для производства продукции?

– До эмбарго брали везде, сейчас это в основном Россия и Белоруссия, в зависимости от ситуации на рынке и цены. Молоко для бри и моцареллы мы используем только российское.

– Сложно ли найти надежных поставщиков? Вас устраивает качество их продукции?

– Нет, не сложно, качество нас устраивает. Можно сказать, что это значительно легче, чем в начале 2000-х, сырьевая база сильно развилась. Например, по сырам, которые мы делаем в Тульской области, у нас есть около 10 надежных поставщиков, мы растем на 20-30% объемов в год, и их объемы производства молока растут на столько же. То есть мы друг другу помогаем.

– Что изменило в деятельности вашей компании в России продуктивное эмбарго?

– До 2014 года у нас было 50% импорта и 50% локального производства. Мы потеряли импорт, но нарастили объемы производства на локальных заводах, потому что спрос на нашу продукцию вырос. К сожалению, мы лишились части экспорта: если раньше мы экспортировали, например, плавленный сыр в страны ЕС, то теперь наша продукция идет на экспорт только в страны СНГ, кроме Украины, которая блокирует российскую продукцию. Сейчас мы также сертифицируем завод для поставки продукции в Китай и Афганистан.

– Кто является вашими основными конкурентами на российском рынке?

– В разных категориях мы конкурируем с разными компаниями – как локализованными зарубежными, так и российскими. Если говорить о твороге и сметане, то наши основные конкуренты – Danone и Pepsi, в плавленных сырах мы конкурируем с Hochland. В моцарелле наша конкуренция ограничена небольшими локальными компаниями, потому что мы занимаем 65% рынка в свежей моцарелле, так же как и в бри.

Проблема российских предприятий – молочных и сырных – в их увлечении, после введения эмбарго в 2014 году, всякого рода европейскими spécialité, такими как пармезан или камамбер. Я считаю, что, прежде чем что-то делать, надо научиться это делать, а потом уже эту продукцию производить и продавать «с ходу»...

В целом мы очень хорошо относимся к конкуренции, потому что нормальная конкуренция нас под-

► стегивает и позволяет быть в тонусе. Но нельзя конкурировать с тем, кто дискредитирует продукт.

– Почему?

– Я поясню. Наше решение о локализации производства бри – одного из таких европейских *spécialité* – было принято еще до эмбарго, если быть точным, за несколько месяцев до его введения. Летом 2014 года мы только вели подготовку к производству сыра бри, на рынок с этой продукцией вышли только год назад. И как только мы поставили продукт на полки, то увидели негативную реакцию потребителя: за полтора года отсутствия европейской продукции покупатели попробовали все, что им предлагали под названиями «бри» и «камамбер», и отвернулись от этой категории.

Ранее, до введения эмбарго, на рынке в данной категории присутствовали только иностранные

компании. У нас была большая конкуренция, но мы конкурировали на базе хорошего качественного продукта.

– Тем не менее вы продолжаете производить бри в России?

– Конечно! Мы не то что продолжаем, мы перевернули мнение потребителей. Это было очень тяжело, но нам удалось изменить их отношение.

– Вслед за бри и моцареллой планируете ли вы начать производить камамбер в России?

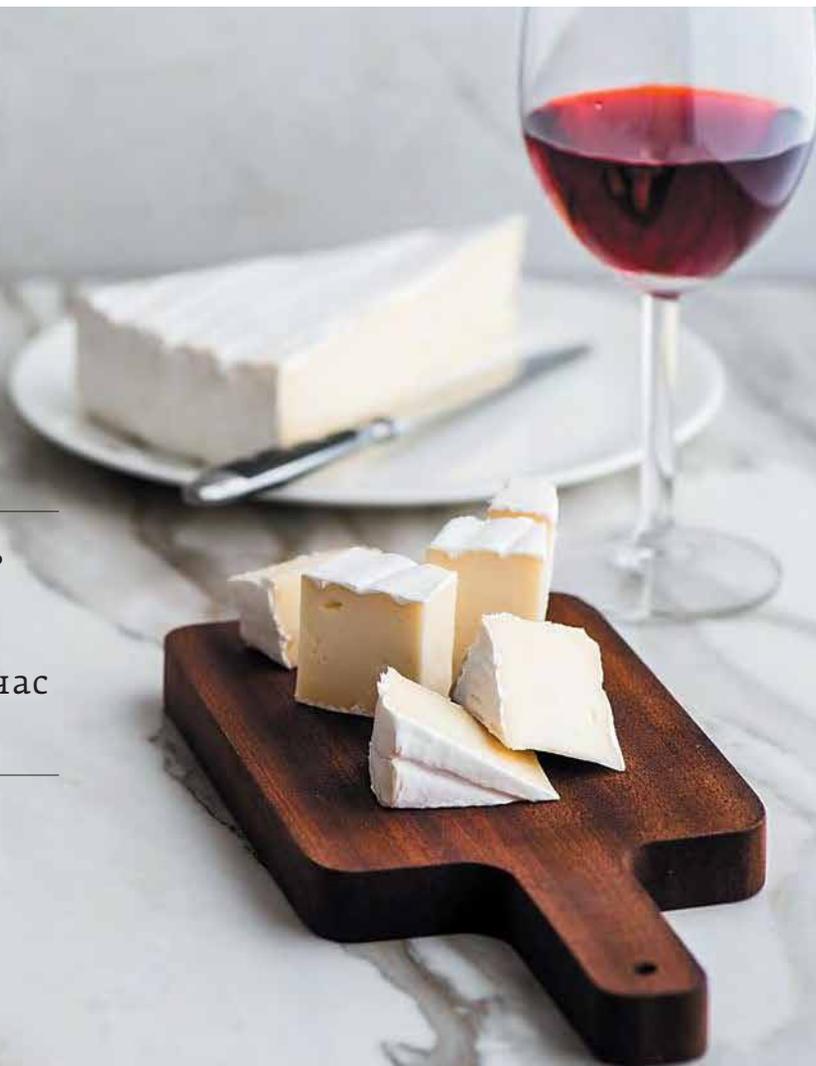
– Да, будем обязательно. Но прежде чем запустить производство, мы делаем тесты. Сейчас производим два вида бри, и он идентичен французскому. Мы этим гордимся! При подготовке производства бри, как и моцареллы, очень долго работали с качеством, чтобы вывести его на должный уровень.

– Какие советы вы дали бы компаниям, которые хотят локализовать производство в России?

– Я рекомендовал бы не бояться локализации и идти по этому пути как можно скорее, потому что самые перспективные годы – это первые годы после любого кризиса.

Еще я посоветовал бы не снижать те планки качества, которые приняты у компаний. Приходите сюда с теми стандартами, которые присутствуют на ваших предприятиях в тех странах, где вы сейчас работаете. Нужно правильно выбрать продукт для локализации. Не надо идти по пути адаптации к тому, что сейчас производится на рынке. Например, мы не будем адаптировать бри, чтобы он понравился русскому человеку, а подтянем его культуру потребления до нашего продукта. ■

«Нужно правильно выбрать продукт для локализации. Не надо идти по пути адаптации к тому, что сейчас производится на рынке».



ДÉFIS ET OBJECTIFS DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE RUSSE

Le marché russe de l'industrie automobile affiche depuis quelques années une baisse des ventes de voitures particulières. Quel est l'avenir du marché automobile russe et quels problèmes structurels font obstacle à son développement? Entretien avec Isabelle Bailly, dirigeante de la société de conseil et de prestation de services spécialisée dans le secteur automobile Sneci.



– **Le secteur automobile est à l'heure actuelle en crise. Quand en sortira-t-il?**

– Nous considérons que le secteur automobile russe a déjà touché le fond et qu'il devrait bientôt renouer avec la croissance. Selon nos estimations, cela se produira dès 2018.

– **L'arrivée sur le marché russe d'entreprises étrangères vous semble-t-elle plausible à court terme?**

– Une fois la crise économique derrière nous,

de nouveaux constructeurs automobiles étrangers pourraient rapidement entrer sur le marché russe.

L'une des difficultés qui fait obstacle à l'entrée de constructeurs automobiles étrangers sur le marché local tient aux exigeantes conditions de l'usage industriel des composants russes. D'un côté, le gouvernement a adopté le décret n°566, qui favorise l'importation de certains composants. D'un autre côté, le gouvernement a aussi adopté en 2011 le décret n°166 relatif à « l'assemblage industriel ». Par ce texte, l'État oblige les constructeurs automobiles à atteindre un niveau de localisation de leur production en Russie de 60 % d'ici 2018 et à élever leurs capacités de production potentielle à 350 000 véhicules par an. Cette difficulté est spécifique à ce secteur.

– **C'est-à-dire que les constructeurs implantés en Russie doivent obligatoirement travailler avec des fournisseurs russes?**

– Oui, et la principale difficulté pour eux repose sur le choix de partenaires fiables. Le fait est que les constructeurs automobiles occiden-

taux s'implantant en Russie continuent à travailler selon des normes, des standards et des exigences en matière de sécurité, de qualité, d'écologie et bien d'autres éléments, déterminés par leur corporation. Ils ne revoient pas ces normes à la baisse en Russie. Trouver des fournisseurs russes qui respectent ces normes n'est pas chose aisée mais notre entreprise les accompagne dans cette démarche.

– **En quoi consiste l'activité de votre entreprise?**

– Notre rôle n'est pas d'attirer de nouveaux investisseurs mais de travailler avec les entreprises déjà présentes en Russie. Il s'agit de les aider à se conformer aux exigences et aux standards requis par les constructeurs automobiles étrangers. Pour les recherches de fournisseurs pour les constructeurs ou équipementiers, nous réalisons une analyse approfondie des fournisseurs présents sur le marché. Nous entrons en contact avec eux et nous travaillons à ce que le fournisseur atteigne le niveau requis par rapport aux spécifications techniques mais aussi par rapport aux objectifs économiques et de qualité.

ВЫЗОВЫ И ЗАДАЧИ РОССИЙСКОГО АВТОПРОМА

Российский рынок автомобильной промышленности в сегменте легковых автомобилей последние несколько лет демонстрирует спад продаж. Мы поговорили о будущем российского рынка автопрома и основных проблемах его развития с Изабель Байи – директором автомобильной консалтинговой компании Sneci.

– **Автомобильная отрасль сейчас находится в кризисе. Когда можно ждать выхода из него?**

– Мы считаем, что сейчас отрасль уже достигла «дна» кризиса, и в скором времени должен начаться рост. По нашим оценкам, он наступит уже в 2018 году.

– **Возможен ли приход на российский рынок иностранных игроков?**

– Я думаю, что сразу после выхода экономики из кризиса новые иностранные автопроизводители смогут быстро прийти на российский рынок.

Одна из сложностей, которая затрудняет выход иностранных автопроизводителей на местный рынок, вызвана жесткими требованиями к широкому использованию российских составляющих. С одной стороны, постановлением правительства N°566 даются льготы на импорт некоторых комплектующих. Но при этом другим нормативным актом – в рамках Постановления

N° 166 «О промсборке» в редакции 2011 года – государство обязывает автопроизводителей довести степень локализации своего производства в России минимум до 60 % к 2018 году и нарастить мощности до потенциальных 350 000 автомобилей в год. Я сказала об одной, но именно «специфичной» трудности этого сегмента производства.

– **То есть производители, базирующиеся в России, обязаны работать с российскими поставщиками?**

– Да, и главная сложность для них заключается в выборе надежных поставщиков. Дело в том, что западные автопроизводители, локализовавшиеся в стране, и в России работают по нормам, стандартам и требованиям к безопасности, качеству, экологичности и многому другому, принятым у них в корпорации, не снижают их при работе в России. Найти российских поставщиков, которые им соответствуют, не про-

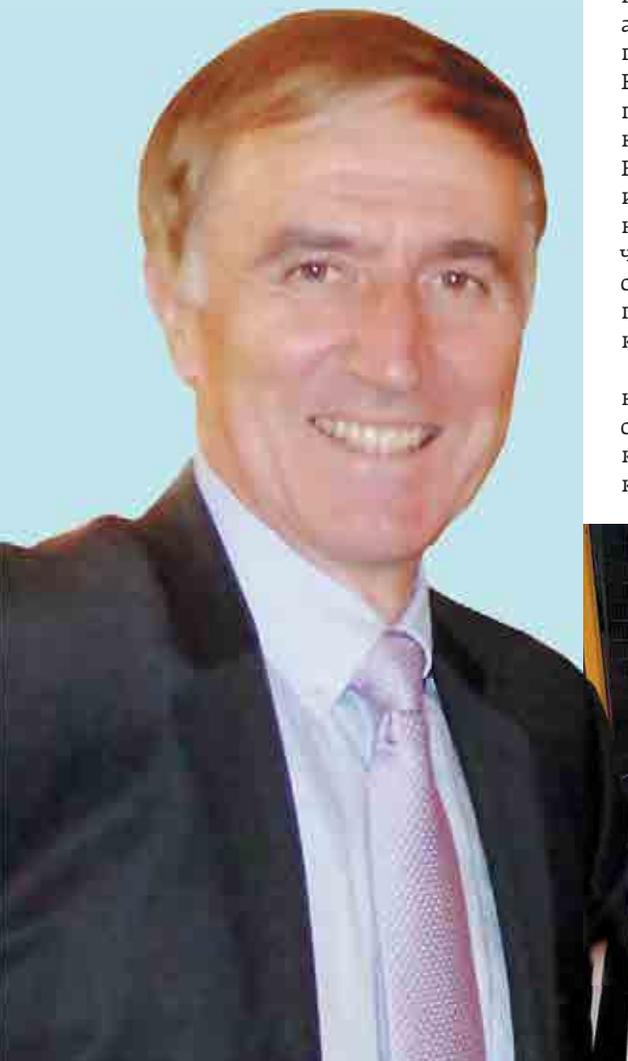
сто, но наша компания помогает им в этом.

– **В чем заключается роль вашей компании?**

– Наша цель – не привлечь новых инвесторов, а работать с уже существующими в России компаниями и помочь им достичь тех требований и стандартов, которые выдвигают иностранные производители автомобилей. Во время поиска поставщиков для производителей автомобилей или оборудования для них мы сначала проводим тщательный анализ базы поставщиков, общаемся с ними и работаем над тем, чтобы вывести компании на уровень, необходимый для соответствия техническим требованиям, а также экономическим целям и стандартам качества.



Агропром – одна из сфер, в которой России наиболее необходим иностранный опыт. Однако, несмотря на активный курс на импортозамещение в данной отрасли, локализация – не единственный возможный путь для иностранных компаний. Пример – французский производитель семян RAGT semences: директор по новым рынкам Патрик Грегуар поделился с нами опытом ее работы в России в партнерстве с российской компанией «Росагротрейд».



Между импортом и локализацией: партнерство с российскими компаниями

– Как давно и почему вы решили выйти на российский рынок?

– В начале 2000-х годов мы начали искать выход на новые перспективные рынки, в Восточную Европу и за ее пределы. Выход на российский рынок нам показался более чем логичным.

Наша компания входит в число ведущих в мире по производству семян зерновых, а российский рынок в этой категории является лидирующим в Европе. Кроме того, Россия – первый в мире рынок по семенам подсолнечника, первый в Европе по семенам сои и сорго и один из ведущих – по газонной траве райграс. Мы считаем, что скоро Россия также может стать первой европейской площадкой по продаже зерен кукурузы.

Для выхода на очень важный для нас рынок мы искали соответствующего партнера, которым в результате стала компания «Росагротрейд». Она,

как и мы, искала доступ к европейскому опыту и технологиям. Так сложились обстоятельства, что мы это делали в одно время и встретились.

– Какая у вас форма сотрудничества?

– Мы подписали соглашение о сотрудничестве, и на настоящий момент эта форма кооперации нас полностью устраивает, мы не собираемся ничего менять. Один из основных моментов – это передача исследовательских результатов (скрининговое исследование) и данных по производству семян, что также включает в себя поставку семян родительских форм. «Росагротрейд» принадлежит завод в Краснодаре, выпускающий семена по нашим технологиям. Налаживать и запускать оборудование на заводе помогли французские инженеры из нашей компании. Однако хочу уточнить, что «Росагротрейд» –



российское юрлицо и не зависящее от нас предприятие. В других странах мира RACT semences работает на точно таких же условиях, то есть Россия – не исключение.

– Как продвигается сотрудничество?

– Все российские специалисты проходят обучение на нашем заводе в городе Родез, на юге Франции, или с нашими командами по производству семян. RACT semences передает обучающимся свои последние разработки. Мы также внимательно следим за работой краснодарского завода, наши специалисты приезжают туда для проведения мониторинга в полях совместно со специалистами из «Росагротрейда» и в общей сложности проводят в Краснодаре не менее двух-трех месяцев в году. Я сам только недавно вернулся с российской производственной площадки.

– Кто ваши клиенты в России?

– На сегодняшний день мы поставляем свою продукцию предприятиям в большинство сельскохозяйственных регионов страны: в



Краснодар, Ростов-на-Дону, Белгород, Липецк, Ставрополь, Воронеж, Курск, Саратов, Волгоград... Пока семена с краснодарского завода распространяются исключительно в России, но в ближайшее время мы собираемся экспортировать их и за ее пределы, например, в Казахстан.

– Кто является вашими конкурентами на российском рынке?

– Благодаря нашему российскому партнеру, сегодня RACT входит в топ-3 среди иностранных компаний – производителей семян кукурузы. Наши основные конкуренты – американские компании. В этом секторе нам еще есть куда расти. В категории семян подсолнечника мы конкурируем главным образом с российскими компаниями. В ближайшее время собираемся выйти на рынок семян сои и пивоваренного ячменя. ■

МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА-КОНФЕРЕНЦИЯ ПО ОТКРЫТИЮ БИЗНЕСА «ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ»



5-7 АПРЕЛЯ 2017

МОСКВА, КВЦ СОКОЛЬНИКИ

фестивальфраншиз.рф
nfrussia.ru

ОДНО ИЗ КРУПНЕЙШИХ СОБЫТИЙ МИРА ФРАНЧАЙЗИНГА В РОССИИ И СТРАНАХ СНГ

Импорт как начало освоения российского рынка

Компания **Vostik**, занимающая третье место в мире по производству клеев, присутствует на российском рынке около 20 лет. Она импортирует свою продукцию и использует контрактное производство на российских предприятиях, но еще не построила собственный завод. Гендиректор российского офиса **Роман Пушкарев** рассказал о развитии компании на российском рынке и о ее дальнейших планах.

– **Как давно Vostik в России?**

– Продукты нашей компании присутствуют на российском рынке с конца 1990-х годов, а филиал мы открыли, то есть образовали юридическое лицо ООО «Бостик» в России в 2008 году.

– **Все это время вы продолжали исключительно импортировать продукцию в Россию?**

– Вначале нашу продукцию импортировали российские дистрибьюторы, потом мы стали продавать ее сами. Сейчас на импорт приходится основная доля нашей продукции, продаваемой на российском рынке.

Вместе с тем мы также активно пользуемся местными производственными площадками, то есть возможностями контрактного производства. Наши партнеры, у которых в России налажено собственное производство, предоставляют нам свободные мощности для производства продукции под нашим брендом и по нашим рецептам.

– **Планируете ли вы строить в России собственное производство?**

– Да, компания думает об этом. Причем решение об организации производства базируется на стратегии компании и не связано только с трендом на импортозамещение. Мы руководствуемся тем, что наш бизнес в стране увеличивается из года в год.

Но в условиях текущей кризисной ситуации мы предпочитаем действовать по принципу «семь раз отмерь – один раз отрежь», то есть хотим принять очень взвешенное решение. Пока что у нас нет конкретных сроков. Прежде всего, нам надо понять, какую продукцию мы будем производить в России, так как у нас огромный портфель клеев для b2b и b2c в самых разных направлениях. Опять же: список продукции для локализации будет связан с объемами конкретного продукта, продаваемого в России. Не всю продукцию в силу соотношения затрат-объемов продаж выгодно локализовывать.

Сейчас производственные мощности компании есть в целом ряде стран, среди которых Франция, Германия, Швеция, Турция, и они отличаются по производимым линейкам продуктов. Продажу произведенной в Турции продукции на российском рынке мы стали серьезно развивать только в 2015 году.

– **Кто является вашими клиентами?**

– В России у нас два больших бизнеса. Один называется «индустриальные адгезивы». В этой отрасли наши клиенты – предприятия,





которые используют адгезивы и герметики для производства, например, автомобилей и фургонов. Вторая доля нашего бизнеса – материалы для строительства и ремонта. Большую часть клиентов в этой категории занимают так называемые пользователи DIY (Do It Yourself) – те, кто самостоятельно делает ремонт, а также компании и подрядчики, которые выполняют работы на строительных объектах. Потребители на этом рынке хотят иметь широкий выбор, и это возможно только за счет наличия большого количества производителей, в том числе импортеров.

– Какую долю ваша продукция занимает на российском рынке?

– Зависит от сегмента. Мы являемся лидером среди производителей клеев для обоев, у нас также лидирующая доля среди производителей клеев для паркета. Bostik присутствует и в таких нишах, как герметики, полиуретановые пены, монтажный клей, гидроизоляция, но в них наша доля значительно меньше.

– Насколько велика в России конкуренция на рынке герметиков и клеев?

– Конкуренция очень большая. При этом на данном рынке присутствуют не только иностранные, но и сильные отечественные игроки. Это связано с тем, что химическая промышленность в России традиционно хорошо развита. А основу герметиков и клеев как раз составляют химические соединения. Кроме того, эта отрасль бурно растет вместе с развитием нефтехимии за счет слияний и поглощений, так что этот рынок в России крайне конкурентный и разнообразный.

Я считаю, что как компания-импортер мы можем конкурировать с российскими производителями за счет технологических разработок и стабильного качества. У Bostik есть современные R&D-центры в Западной Европе, США и Китае, разрабатывающие новые продукты и решения для производства во всех странах. Кроме того, мы развиваемся за счет приобретения новых активов: в декабре группа компаний Arkema, в которую мы входим, приобрела голландскую компанию Den Braven, что сделает портфель Bostik более сильным и более сбалансированным в области герметиков. ■

POIDS LOURDS: LES DERNIÈRES TENDANCES DU MARCHÉ RUSSE

Si le marché des véhicules légers traverse actuellement une phase difficile, celui des poids lourds, au contraire, affiche une croissance certaine. *BizMag* s'est entretenu avec Fabrice Gorlier, PDG de l'entreprise ISUZU RUS, des perspectives de développement du marché et de la localisation en tant que gage de succès.



— Que pensez-vous de l'état actuel du marché automobile en Russie?

— Contrairement au secteur des véhicules légers, celui des poids lourds, dans lequel évolue Isuzu, a enregistré en 2016 une croissance de près de 15%, une première en cinq ans. À en croire les experts, cette dynamique se poursuivra en 2017. Cette année, la croissance du secteur est estimée à 10% mais nous comptons sur une augmentation de nos ventes de 25%.

— À quoi cette croissance est-elle due?

— Elle est principalement attribuable au transport de marchandises par poids lourds, particulièrement utilisé, en Russie, dans le secteur de la construction. Selon nous, la hausse des ventes de poids lourds témoigne de la reprise active de la construction et de la logistique dans le pays. C'est bon signe, car qui dit multiplication des projets de construction dit afflux d'investissements.

Nous vendons également davantage de camions de petit et moyen tonnages, une production que nous fournissons à de

gros concessionnaires et entreprises de logistique. Le secret de ces ventes réussies réside dans le fait que nous possédons une usine à Oulianovsk, qui nous permet d'ajuster notre production en fonction des demandes des clients et des besoins du marché russe en général.

— Pouvez-vous nous en dire plus sur la localisation de la production en Russie?

— Isuzu est arrivée sur le marché russe en 2006. Dans un premier temps, nous sous-traitons l'assemblage dans l'usine de la société Sollers. Ensuite, Sollers et les partenaires japonais Isuzu et Sojitz ont créé une co-entreprise.

La production était initialement basée à Oulianovsk, avant d'être délocalisée dans la zone économique spéciale de Elabouga, ce qui a offert à l'entreprise des avantages fiscaux. Plus tard, nous avons relocalisé la production à Oulianovsk et loué un site de production au constructeur UAZ. En 2016, la filiale russe d'Isuzu est devenue entièrement japonaise et les installations d'UAZ sont passées aux mains de la Corporation du développement de la région d'Oulianovsk, avec qui nous avons signé un contrat de leasing longue durée.

Toujours est-il que nous investissons activement dans cette usine, que nous considérons comme un actif à long terme. D'ailleurs, nous n'excluons pas la possibilité d'élargir ces capacités de production.

— Quel intérêt les constructeurs automobiles ont-ils à localiser leur production en Russie?

— Comme je l'ai déjà mentionné, produire en Russie permet d'être plus flexible et donc de s'adapter

à un marché concret. De plus, le gouvernement russe soutient depuis longtemps ces entreprises et les encourage à produire dans le pays.

— En quoi consiste ce soutien?

— Parmi les mesures principales, on peut citer l'échange de voitures d'occasion contre de nouvelles, les subventions au leasing, la possibilité de participer à des marchés publics et des droits de douane réduits sur les pièces importées. En résumé, on peut dire que l'État tente de mettre en place une série d'instruments qui, correctement utilisés, rendent la localisation avantageuse.

— Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de votre localisation?

— La principale difficulté a été de trouver des fournisseurs fiables de pièces produites en Russie. De manière générale, le nombre de producteurs russes reste en effet encore peu élevé dans ce domaine.

— Pour quelles entreprises automobiles une localisation en Russie n'est-elle pas rentable?

— La localisation impliquant toujours de gros investissements dont il faut ensuite attendre l'amortissement, cette option est désavantageuse pour les constructeurs ayant un volume de production très faible.

Aujourd'hui, Isuzu est un des leaders de la production de camions sur le marché russe. Première société étrangère, elle n'y est devancée que par les russes KamAZ, GAZ et UralAZ.

— Quel est aujourd'hui le degré de localisation d'Isuzu en Russie?

— Nous utilisons des technologies d'assemblage de pièces partiellement ou complètement détachées, mais nous continuons à importer du Japon les composants essentiels, à savoir les moteurs, les boîtes de vitesses et les pièces de carrosserie.

Avant d'envisager la production locale de ces éléments, nous devons augmenter considérablement nos ventes. Ce qui sera possible en nous implantant sur d'autres marchés, étant donné qu'en Russie nous avons presque atteint les résultats maximaux.

— Dans quels marchés envisagez-vous d'exporter votre production?

— Les pays de l'Union douanière et de la CEI, dans un premier temps. Ensuite, la production russe pourrait être exportée vers l'Asie, le Proche-Orient et l'Europe de l'Est.



ГРУЗОВОЙ АВТОПРОМ: ПОСЛЕДНИЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Если российский рынок легковых автомобилей переживает не лучшие времена, то грузовой автомобильный транспорт, напротив, уверенно демонстрирует подъем. BizMag поговорил с CEO компании ISUZU RUS Fabrice Gorlier о перспективах развития рынка и локализации как залого успеха.

– Как вы оцениваете текущее состояние российского автопрома?

– Грузовой автомобильный транспорт, производством которого занимается Isuzu, в отличие от легкового, где мы наблюдаем падение продаж, показал в 2016 году впервые за пять лет рост в районе 15%. По оценкам экспертов, положительная динамика продолжится и в 2017 году. Рост индустрии в текущем году прогнозируется на уровне 10%, тогда как наша компания рассчитывает на увеличение продаж на четверть.

– За счет чего происходит этот рост?

– Основной источник роста – сегмент тяжелого грузового транспорта, который используется в нашей стране, в частности, для строительства. Для нас увеличение продаж в данном сегменте свидетельствует о том, что в стране вновь активно развивается строительство и логистика. Это хороший знак, потому что увеличение строительных проектов говорит о притоке инвестиций.

Наши продажи также растут в сегменте малых и среднетоннажных грузовиков. Эту продукцию мы успешно реализуем для крупных ретейлеров и логистических

компаний. Секрет удачных продаж в этой области в том, что у нас есть локальное производство в Ульяновске, позволяющее изготавливать автомобили под запросы клиентов и нужды российского рынка в целом.

– Можете рассказать более подробно о локализации производства в России?

– Компания Isuzu пришла на российский рынок в 2006 году. Сначала это была контрактная сборка на мощностях ОАО «Соллерс». Затем ОАО «Соллерс» и японские партнеры (ISUZU и SOJITZ) создали совместное предприятие.

Производство изначально было размещено в Ульяновске, но позднее перенесено в особую экономическую зону в Елабуге, что давало компании налоговые льготы. Позднее мы вернули производство в Ульяновск и арендовали мощности у ОАО «УАЗ». В 2016 году российское отделение Isuzu стало на 100% японским предприятием, а мощности УАЗа перешли во владение Корпорации развития Ульяновской области, которая заключила с нами договор долгосрочного лизинга.

При этом мы активно вкладываем в завод финансовые ресурсы и рассматриваем его как долгосрочный актив. Мы не исключаем дальнейшего расширения этих производственных мощностей.

– Какая выгода для автопроизводителей от локализации?

– Как я уже упомянул, локализация дает больше гибкости – возможность доработки автомобилей под конкретные рынки. Кроме того, российское правительство уже давно оказывает автопроизводителям господдержку, стимулируя их выпускать продукцию в стране.

– В чем заключается эта поддержка?

– Из ключевых мер – это обмен автомобилями с пробегом на новые по системе trade-in, программа субсидированного лизинга, возможность участвовать в государственных закупках, таможенная скидка на ввозимые компоненты. В целом можно сказать, что государство стремится предоставить набор инструментов, который при

правильном использовании делает локализацию выгодной.

– С какими сложностями вы столкнулись в процессе локализации?

– Основная сложность – поиск надежных поставщиков компонентов, которые производятся в России. Пока что у нас в стране база производителей компонентов слабо развита, а поиск надежного поставщика достаточно сложен.

– Каким автомобильным компаниям невыгодно локализоваться в России?

– Это касается производителей, у которых очень мелкий объем производства, потому что локализация всегда предполагает большой объем инвестиций, возвращение которых требует времени.

Мы же являемся одними из лидеров российского рынка по производству грузовых автомобилей. Isuzu – крупнейший зарубежный бренд, и уступает только российским компаниям «КамАЗ», «ГАЗ» и «УралАЗ».

– Какова сегодня степень локализации Isuzu в России?

– Мы работаем по технологии крупно- и мелкоузловой сборки. Ключевые компоненты, такие как двигатели, коробки передач и кузовные панели, по-прежнему закупает в Японии.

Для того чтобы рассматривать вопрос о локализации этих деталей, нам надо существенно нарастить объем продаж. Это возможно за счет выхода на другие рынки, поскольку на российском мы уже близки к пределу продаж.

– Какие рынки вы рассматриваете в качестве экспортных?

– Прежде всего, это страны Таможенного союза и СНГ. В дальнейшем возможен экспорт российской продукции на азиатские рынки, в страны Ближнего Востока и Восточную Европу.



ISUZU

20 ans лет CCI France Russie

« De Kaliningrad à Vladivostok, de l'or noir à la serriculture »

Carte des investissements et des projets français

« Les Français n'ont pas de préférences géographiques. On les trouve aujourd'hui aussi bien dans le Grand Nord (projet Yamal LNG) qu'en Sibérie (Novossibirsk, Krasnoïarsk, Irkoutsk) ou même en Extrême-Orient – bien que Vladivostok nous paraisse à nous très éloignée. Les territoires qui attirent le plus les Français sont ceux de la Russie européenne, en raison de la plus grande proximité avec leur pays. Là-bas, on trouve des Français dans pratiquement chaque région. Mais les plus attractives sont celle de Kalouga et la république du Tatarstan, où les conditions d'investissement sont les plus favorables et les affaires florissantes.

« Географических предпочтений у французов нет. Их можно встретить сегодня и на Крайнем Севере (проект Ямал СПГ), и в Сибири (Новосибирск, Красноярск, Иркутск), и даже на Дальнем Востоке, хотя Владивосток для нас – это очень далеко. Наиболее привлекательной для французов является европейская часть России, опять же по причине более близкого соседства с Францией. Здесь вы найдете французов практически в каждом субъекте федерации, но наиболее привлекательными являются Калуга и Татарстан, где созданы очень благоприятные условия для инвестиций и бизнес чувствует себя весьма комфортно.

Les Français investissent dans toutes les branches de l'économie russe. En particulier dans les hydrocarbures (Total), l'industrie automobile (Renault, Peugeot et Citroën), la distribution (on pense évidemment à Auchan mais d'autres marques connues, en particulier de cosmétique et plus largement de luxe, sont également présentes), l'industrie pharmaceutique (Sanofi, Servier), l'agroalimentaire (Danone, Bonduelle), les matériaux de construction (Saint-Gobain)... pour ne donner que quelques grands noms parmi de nombreux autres. En effet, la liste des sociétés françaises présentes en Russie est longue dans chaque secteur économique. On observe également une coopération étroite dans le complexe militaro-industriel et dans la conquête de l'espace. Et il y a encore bien d'autres exemples attestant la présence diverse des entrepreneurs français en Russie. »

Французские инвестиции присутствуют во всех отраслях российской экономики. Прежде всего это – нефтегазовая отрасль («Тоталь»), автомобилестроение («Рено», «Пежо» и «Ситроен»), ритейл (конечно, «Ашан»), другие известные французские бренды, прежде всего косметические, а также все производители товаров категории люкс), фармацевтика («Санofi», «Сервье»), агропромышленный комплекс («Данон», «Бондюэль»), промышленность («Сен-Гобен») ... Перечисленные мной названия – это лишь по одному примеру из отрасли, но списки длинные по всем отраслям. Тесное сотрудничество осуществляется также в военно-промышленном комплексе и в освоении космоса. Есть много других примеров, подтверждающих разнообразное присутствие французских предпринимателей в России».

«От Калининграда до Владивостока, от нефти до теплиц» Карта французских инвестиций и проектов

«Près de 1 200 entreprises françaises sont actuellement présentes sur le marché russe, dont plus de 30 grands groupes... Cette trentaine de sociétés entraînent dans leur sillage des entreprises de plus petite taille vers la Russie, comme si ces dernières venaient se placer sous le parapluie de leurs aînées. Les investisseurs français sont sérieusement impliqués en Russie. Il est vrai que le montant des investissements directs étrangers (IDE) a légèrement baissé dans le contexte de la crise : ces deux dernières années, il s'est chiffré à environ 2 milliards de dollars annuels. Toutefois, selon cet indicateur, la France a pris la première place des investisseurs étrangers dans la mesure où seules les sociétés offshore ont investi davantage qu'elle en Russie depuis deux ans. Il est évident que, lorsque les sanctions seront levées, le flux de capitaux augmentera.»

«В настоящее время на российском рынке присутствуют около 1200 французских предприятий, в том числе более 30 крупных концернов... Эта тридцатка «подтягивает» за собой в Россию более мелкий французский бизнес, который находится как бы под их зонтом. У французских инвесторов серьезное присутствие в России. Правда, в условиях кризиса объем прямых инвестиций немного снизился – в последние два года примерно до 2 млрд долларов в год. Но по этому показателю Франция вышла на первое место среди иностранных инвесторов, больше Франции инвестируют в России в последние два года санкций только офшоры. Разумеется, когда санкции снимут, приток капитала увеличится».

Aujourd'hui, plus de 1 200 entreprises françaises sont présentes dans toute la Russie. Cette carte indique leur présence par district fédéral et met en relief les projets français réalisés en Russie depuis 20 ans qui ont suscité l'intérêt de la société russe et montrent la diversité des sphères de coopération entre les deux pays.

Сегодня в России работают более 1200 французских компаний. На этой карте мы обозначили их присутствие по федеральным округам и выделили те проекты французских компаний в России за последние 20 лет, которые привлекли большое внимание в российском обществе и показывают разнообразие сфер сотрудничества между странами.

Vinci participe à la construction de l'autoroute M-11 **Moscou – Saint-Pétersbourg**, un des premiers projets de partenariat public-privé en Russie.
Vinci participe à la construction de la ligne à grande vitesse M-11, **Moscou – Saint-Pétersbourg**, l'un des premiers projets de partenariat public-privé en Russie.

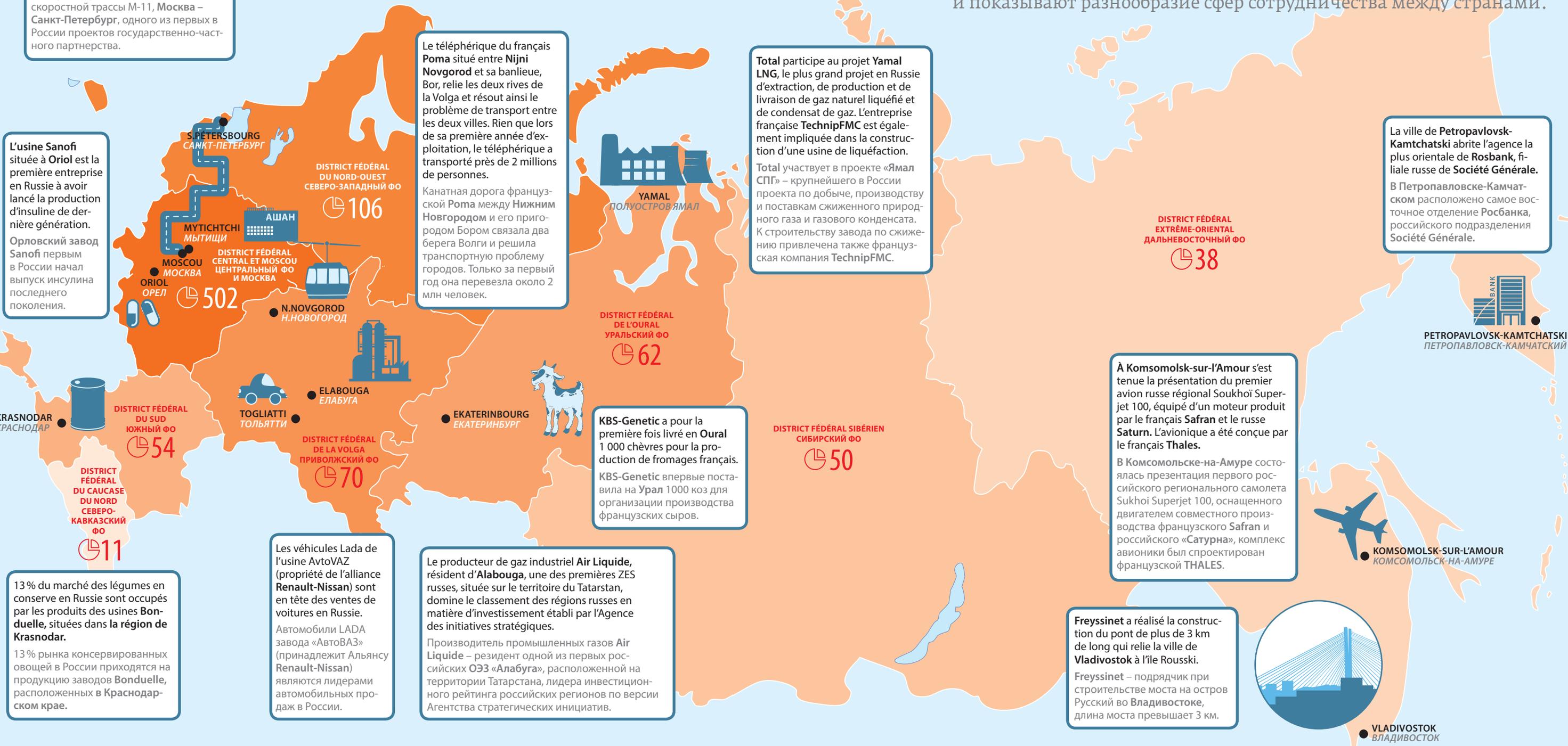
En 2002 a eu lieu l'inauguration du premier hypermarché **Auchan** russe dans la banlieue moscovite de **Mytichtchi**, récompensé trois années consécutives du titre « marque populaire n°1 en Russie ».
В 2002 году состоялось открытие в подмосковных **Мытищах** первого российского гипермаркета «**Ашан**», признаваемого три года подряд «Народной маркой № 1 в России».

L'usine **Sanofi** située à **Oriol** est la première entreprise en Russie à avoir lancé la production d'insuline de dernière génération.
Орловский завод **Sanofi** первым в России начал выпуск инсулина последнего поколения.

Le téléphérique du français **Poma** situé entre **Nijni Novgorod** et sa banlieue, **Bor**, relie les deux rives de la Volga et résout ainsi le problème de transport entre les deux villes. Rien que lors de sa première année d'exploitation, le téléphérique a transporté près de 2 millions de personnes.
Канатная дорога французской **Poma** между **Нижним Новгородом** и его пригородом **Бором** связала два берега Волги и решила транспортную проблему городов. Только за первый год она перевезла около 2 млн человек.

Total participe au projet **Yamal LNG**, le plus grand projet en Russie d'extraction, de production et de livraison de gaz naturel liquéfié et de condensat de gaz. L'entreprise française **TechnipFMC** est également impliquée dans la construction d'une usine de liquéfaction.
Total участвует в проекте «**Ямал СПГ**» – крупнейшего в России проекта по добыче, производству и поставкам сжиженного природного газа и газового конденсата. К строительству завода по сжижению привлечена также французская компания **TechnipFMC**.

La ville de **Petropavlovsk-Kamtchatski** abrite l'agence la plus orientale de **Rosbank**, filiale russe de **Société Générale**.
В **Петропавловске-Камчатском** расположено самое восточное отделение **Росбанка**, российского подразделения **Société Générale**.



13% du marché des légumes en conserve en Russie sont occupés par les produits des usines **Bonduelle**, situées dans la région de **Krasnodar**.
13% рынка консервированных овощей в России приходится на продукцию заводов **Bonduelle**, расположенных в **Краснодарском** крае.

Les véhicules **Lada** de l'usine **AvtoVAZ** (propriété de l'alliance **Renault-Nissan**) sont en tête des ventes de voitures en Russie.
Автомобили **LADA** завода «**АвтоВАЗ**» (принадлежит Альянсу **Renault-Nissan**) являются лидерами автомобильных продаж в России.

Le producteur de gaz industriel **Air Liquide**, résident d'**Alabouga**, une des premières ZES russes, située sur le territoire du Tatarstan, domine le classement des régions russes en matière d'investissement établi par l'Agence des initiatives stratégiques.
Производитель промышленных газов **Air Liquide** – резидент одной из первых российских ОЭЗ «**Алабуга**», расположенной на территории Татарстана, лидера инвестиционного рейтинга российских регионов по версии Агентства стратегических инициатив.

KBS-Genetic a pour la première fois livré en **Oural** 1 000 chèvres pour la production de fromages français.
KBS-Genetic впервые поставила на **Урал** 1000 коз для организации производства французских сыров.

Freyssinet a réalisé la construction du pont de plus de 3 km de long qui relie la ville de **Vladivostok** à l'île **Rousski**.
Freyssinet – подрядчик при строительстве моста на остров **Русский** во **Владивостоке**, длина моста превышает 3 км.

À **Komsomolsk-sur-l'Amour** s'est tenue la présentation du premier avion russe régional **Soukhoï Superjet 100**, équipé d'un moteur produit par le français **Safran** et le russe **Saturn**. L'avionique a été conçue par le français **Thales**.
В **Комсомольске-на-Амуре** состоялась презентация первого российского регионального самолета **Sukhoi Superjet 100**, оснащенного двигателем совместного производства французского **Safran** и российского «**Сатурна**», комплекс авионики был спроектирован французской **THALES**.

Nombre d'entreprises françaises disposant sur ces territoires d'usines, de magasins ou de bureaux*.
Количество французских компаний, которые имеют в ФО производство/магазины/офисы*.

*La carte situe l'activité des sociétés membres de la Chambre de commerce et d'industrie franco-russe.
*Данные для карты учитывают бизнес французских компаний-членов Франко-российской торгово-промышленной палаты

L'appartenance de la Crimée à la Fédération de Russie n'est pas reconnue par la France.
Принадлежность Крыма Российской Федерации Францией не признается.

Au bout du monde : le potentiel d'investissement de la république de l'Altai

Les investisseurs français sont aujourd'hui présents dans la majorité des sujets de la Fédération de Russie, et on compte sur les doigts de la main les régions où ils ne sont pas encore arrivés. C'est de l'une d'elles dont nous avons décidé de parler dans ce numéro : la république de l'Altai. L'Altai, territoire écologiquement propre et destination de vacances favorite de nombreuses célébrités russes, est aussi, comme le soulignent les experts, une région largement subventionnée et à l'infrastructure insuffisamment développée. Nous avons discuté avec le gouverneur de la république, **Alexandre Berdnikov**, des principaux problèmes de la région, des moyens de les résoudre et des possibilités qu'elle offre aux investisseurs étrangers.

LA RÉPUBLIQUE DE L'ALTAÏ EST SOUVENT CONFONDUE AVEC LE KRAÏ DE L'ALTAÏ... COMMENT CARACTÉRISERIEZ-VOUS VOTRE RÉGION POUR LA RENDRE UNIQUE AUX YEUX DES RUSSES ET DES ÉTRANGERS ?

Dans les anciens livres sanscrits, la chaîne de montagnes de l'Altai (aussi appelée Altai montagnoux), située sur le territoire de la république de l'Altai, était décrite comme « le centre de l'Eurasie ». La république se trouve à égale distance de quatre océans et à la jonction des frontières de quatre États : la Russie, le Kazakhstan, la Mongolie et la Chine. Notre région abrite des représentants de trois grandes religions mondiales (christianisme, bouddhisme et islam) et de près de 90 ethnies.

L'Altai montagnoux est aussi un carrefour de cultures antiques. Le territoire de la république renferme des centaines d'anciens kourganes, datant d'époques très diverses : de l'âge de pierre jusqu'à l'époque scythe.

Notre territoire abrite en outre cinq sites naturels inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO, regroupés sous l'appellation commune de Montagnes dorées de l'Altai. Il s'agit du célèbre lac Teletskoïe : deuxième après le Baïkal en termes de réserves d'eau douce en Russie ; du plus haut sommet montagnoux de

Le lac Teletskoïe



Sibérie : le mont Béloukha ; des deux réserves naturelles et biosphériques d'État de l'Altai et de Katoun ; et du haut-plateau de l'Oukok, où a été retrouvée, dans un kourgane, une momie d'une femme inhumée il y a environ 2 500 ans. Les gens d'ici l'ont surnommée la princesse de l'Oukok.

Enfin, la république est traversée par la célèbre route de la Tchouïa (l'autoroute régionale R-256), que la revue *National Geographic* a classée parmi les plus belles routes du monde.

AVEC SES QUELQUE 200 000 HABITANTS, LA RÉPUBLIQUE DE L'ALTAÏ EST UNE DES RÉGIONS LES MOINS PEUPLÉES DE RUSSIE. SA CAPITALE, GORNO-ALTAÏSK, EST AUSSI LA SEULE VILLE DE LA RÉGION. QUEL INTÉRÊT UN TEL TERRITOIRE PEUT-IL REPRÉSENTER POUR LES INVESTISSEURS ?

Effectivement, notre région est relativement peu peuplée, du fait de son relief difficile et du développement prédominant de l'agriculture. Cependant, la république de l'Altai figure de façon stable parmi les trois premières régions russes en termes de natalité. En outre, nous accueillons chaque année un nombre croissant d'immigrés, venus d'autres pays mais aussi de Russie.

Dans le monde, on trouve de nombreux exemples de territoires où un faible peuplement et la présence de peu de villes – voire leur absence totale – ne limitent en rien l'attractivité pour les investissements. Le nom même d'Altai montagnoux est une marque de fabrique éprouvée par le temps et l'histoire et qui évoque, en premier lieu, le fort potentiel récréatif de ce territoire écologiquement propre.

De fait, la stratégie de développement à long terme de la région est basée sur une utilisation optimale de son potentiel de tourisme et de loisirs, l'intensification de son secteur



Alexandre Berdnikov



INFOS

Capitale : Gorno-Altaiisk (63 000 habitants)
Population de la république : 217 000 habitants
Distance de Moscou à Gorno-Altaiisk : 3 831 km
Superficie de la république : 92 000 km²
Fuseau horaire : UTC +7 (Moscou : UTC +8)
PIB régional en 2015 : 36,46 milliards de roubles
District fédéral de : Sibérie



La centrale solaire de Koch-Agatch

agro-industriel et le développement de son infrastructure énergétique et de transport. Et la pratique montre que ce sont précisément ces orientations qui intéressent le plus les investisseurs potentiels.

VOUS AVEZ MENTIONNÉ L'EMPLACEMENT STRATÉGIQUE DE LA RÉGION: À LA FRONTIÈRE AVEC LA CHINE, LA MONGOLIE ET LE KAZAKHSTAN. COMMENT LA COOPÉRATION DE LA RÉPUBLIQUE AVEC CES PAYS SE DÉVELOPPE-T-ELLE?

Notre principal axe de transport – la route de la Tchouïa – relie la république à ses régions voisines et à la Mongolie. C'est par elle que transite le flux principal de transport, notamment l'exportation de marchandises vers les pays voisins, dont les volumes ne cessent de croître d'année en année.

Les échanges commerciaux avec la Mongolie consistent en l'exportation et l'importation de denrées alimentaires, de produits pétroliers destinés au secteur automobile, de produits de l'industrie forestière et papetière, de textile, de vêtements, de chaussures, d'automobiles, d'équipements et d'autres moyens de transport. Le commerce avec la Chine concerne quant à lui des denrées alimentaires et agricoles, des produits de l'industrie chimique, des voitures, des équipement et des moyens de transport. Avec le Kazakhstan, enfin, il s'agit d'échanges de produits alimentaires, notamment apicoles, ainsi que d'articles de cuir et de peaux.

Le terminal logistique et douanier actuellement en cours de construction

près du poste de passage de Tachanta, à la frontière russo-mongole, jouera un rôle crucial dans le développement de nos relations commerciales avec la Mongolie et la Chine. Ce terminal, qui doit commencer à fonctionner cette année, permettra à des marchandises qui transitent aujourd'hui par d'autres postes-frontière, principalement au Kazakhstan, de traverser désormais le territoire russe.

QUELS SONT LES AUTRES PARTENAIRES STRATÉGIQUES DE LA RÉPUBLIQUE DE L'ALTAÏ?

La République de Corée est, pour nous, un partenaire commercial traditionnel. Depuis 20 ans, nous exportons dans ce pays notre production de bois de cerf [à partir des jeunes bois du cerf de l'Altaï : le maral, *ndlr*]. Le Japon est aussi un partenaire historique pour les cultivateurs et les préparateurs d'herbes sauvages de l'Altaï à destination alimentaire et médicinale. En 2016, nous avons mené des négociations avec le Japon sur des livraisons annuelles de fougère en saumure, et nous y avons déjà envoyé un premier lot d'essai.

Nous avons enfin toute une série d'accords de coopération avec divers investisseurs étrangers, concernant notamment la production d'eau potable à partir des sources de la république, le développement de stations thermales et celui de la production biopharmaceutique à partir de notre bois de cerf et de nos herbes sauvages médicinales.

EN AOÛT DE L'ANNÉE DERNIÈRE, LE PRÉSIDENT DU GROUPE COSMÉTIQUE FRANÇAIS CLARINS A VISITÉ LA RÉPUBLIQUE DE L'ALTAÏ POUR Y ÉTUDIER LA POSSIBILITÉ D'UNE COOPÉRATION LIÉE À LA CULTURE DE VÉGÉTAUX ÉCOLOGIQUEMENT PROPRES, DESTINÉS À LA FABRICATION DE COSMÉTIQUES. Y A-T-IL EU, DEPUIS, DES AVANCÉES DANS CETTE DIRECTION?

Cette question n'a été abordée qu'oralement. Mais nous avons effectivement toutes les possibilités pour établir une coopération mutuellement avantageuse en la matière. La flore de la république de l'Altaï compte plus de 2 000 espèces, dont une partie peut être utilisée dans la fabrication de cosmétiques et de compléments alimentaires. Nous avons des entreprises spécialisées dans la cueillette de végétaux sauvages, ainsi que d'autres capables de cultiver des plantes destinées à la fabrication de cosmétiques biologiques.

Je pense qu'une sphère de coopération possible avec les entreprises françaises pourrait être l'organisation d'une production de compléments alimentaires à base de bois de cerf maral de l'Altaï traité, dont la qualité est reconnue dans le monde entier. La république produit chaque année entre 42 et 45 tonnes de bois de maral en conserve, ce qui représente 70 à 75 % de toute la production russe de bois de cervidés.

LA RÉGION SOUFFRE D'UN DÉFICIT ÉNERGÉTIQUE, DÙ À L'ABSENCE DE SOURCES D'ÉNERGIE LOCALES. DANS LE MÊME TEMPS, ELLE EST AUSSI L'UNE DES





Marals de l'Altaï

En effet, le problème de l'accès aux transports, du fait de l'isolement de notre région, a freiné durant de nombreuses années son développement socio-économique. Nous y remédions peu à peu, méthodiquement. Il y a un peu plus de cinq ans, notamment, après de grands travaux de reconstruction, nous avons rouvert notre aéroport, à Gorno-Altai'sk, inutilisé depuis plus de vingt ans. Nous avons lancé une liaison directe avec Moscou et des vols pour Novossibirsk, Krasnoïarsk, Kazan, Oufa et Ekaterinbourg. Bien entendu, vu que nous ne sommes pas encore tout à fait sortis de la saisonnalité de la fréquentation touristique, les vols vers ces destinations sont moins nombreux en hiver, tout comme le nombre de passagers. Mais en haute saison touristique, les avions sont remplis à 100 %.

Nous travaillons actuellement à doter notre aéroport d'un statut international. Nous préparons déjà les documents préalables nécessaires à la construction d'un terminal dédié. Je pense que les premiers vols internationaux seront des charters, mais cette ouverture entraînera, j'en suis certain, un boum immédiat du tourisme international dans l'Altaï montagneux.

Nous prévoyons également de développer l'aviation légère, en remettant en service de petites aérogares abandonnées depuis longtemps, dans des districts éloignés, comme Koch-Agatch et Oust-Koksinski. Ce sont des destinations de vacances très populaires, et la réouverture de ces pistes permettra aux touristes de rejoindre beaucoup plus rapidement la steppe de la Tchouïa et la vallée d'Ouïmon. Mais ce sera aussi un sérieux avantage pour les locaux, qui gagneront plusieurs heures de trajet pour rejoindre la capitale de la région, ce qui leur prend actuellement une journée entière.

Évidemment, la voiture reste aujourd'hui le principal moyen de transport à l'intérieur de la république. Et notre principale artère de transport est cette fameuse route de la Tchouïa, dont je vous ai parlé.

Nous n'avons jamais eu de chemin de fer : le rail s'arrête à Biïsk, ville du kraï de l'Altaï. Mais à cela aussi, nous comptons remédier avec l'aide des investisseurs. Un projet de chemin de fer est déjà en préparation, et nous prévoyons d'installer la gare à proximité de l'aéroport, afin de créer un nœud de transport.

► **PREMIÈRES RÉGIONS RUSSES À S'ÊTRE DOTÉE D'UNE PUISSANTE CENTRALE SOLAIRE: CELLE DE KOCH-AGATCH. PEUT-ON DÉJÀ JUGER DE L'EFFICACITÉ DE CETTE DERNIÈRE?**

Encore récemment, la république de l'Altaï ne possédait effectivement aucune source de production électrique propre. Et pour préserver la pureté écologique de la région, nous avons décidé de ne développer que des productions d'énergies renouvelables, avec la construction de centrales solaires et de petites centrales hydroélectriques.

Nous avons lancé en 2013 un grand projet de construction de centrales solaires, financé par le groupe russe Hevel, et dès l'automne suivant, nous avons pu procéder au lancement de la première étape de la centrale, d'une capacité totale de 5 MW. Il s'agissait du premier projet d'une telle ampleur dans le pays. Un an plus tard, à côté de cette première station, nous en avons construit une deuxième, d'une puissance équivalente, puis encore une autre à l'automne 2016, à Oust-Kan.

Toutes ces centrales fonctionnent avec succès et fournissent de l'électricité au marché du détail. Évidemment, nous n'allons pas nous arrêter là. Après ces trois stations, d'une capacité globale de 15 MW, nous prévoyons de construire en 2017 une centrale de 25 MW à Maïma, et une de 5 MW à Ongoudaï.

N'AVEZ-VOUS PAS ENVISAGÉ D'INSTALLER DANS LA RÉPUBLIQUE DES PANNEAUX SOLAIRES SUR LES MAISONS ET LES BUREAUX, COMME EN FRANCE, PAR EXEMPLE?

En Europe et aux États-Unis, ces techniques de micro-cogénération font partie des systèmes énergétiques unifiés nationaux. Il serait possible de les introduire également en Russie, en particulier dans la république de l'Altaï, mais notre ministère régional de l'énergie n'en est encore, sur ordre du gouvernement fédéral, qu'à l'étape de l'élaboration des documents correspondants. Je suis certain que ce système se développera aussi chez nous. Il y a seulement cinq ans, personne, probablement, n'aurait pu imaginer que des centrales solaires d'une telle puissance puissent être installées un jour en Russie, dans l'Altaï - et aujourd'hui, elles fonctionnent avec succès!

PLUS GÉNÉRALEMENT, QUELLE SOLUTION ENVISAGEZ-VOUS AU PROBLÈME DU DÉFICIT ÉNERGÉTIQUE DE LA RÉGION?

Comme je vous l'ai dit, nous mettons l'accent sur le développement des énergies alternatives. Sans oublier nos ressources hydriques. Ainsi, à l'horizon 2021, nous prévoyons de construire de petites centrales hydroélectriques disposées en cascade sur les rivières Moulta et Tchouïa. Nous avons déjà un investisseur pour ces sites, et nous en recherchons actuellement un autre pour un site analogue, bien qu'un peu moins puissant, à Ouïmen.

LA DIFFICULTÉ D'ACCÈS D'UNE GRANDE PARTIE DE LA RÉGION EST UNE AUTRE PROBLÉMATIQUE DE LA RÉPUBLIQUE DE L'ALTAÏ. COMMENT PRÉVOYEZ-VOUS DE DÉVELOPPER L'INFRASTRUCTURE DE TRANSPORT?



La route de la Tchouïa

PARMIS LES PROJETS DE TRÈS GRANDE ENVERGURE POUR LA RÉPUBLIQUE DE L'ALTAÏ, ON TROUVE LA CONSTRUCTION DU GAZODUC FORCE DE LA SIBÉRIE-2, QUI PERMETTRA À GAZPROM D'ACHEMINER LE GAZ RUSSE VERS LA CHINE. QUEL EN SERA LE BÉNÉFICIAIRE POUR LA RÉGION ?

D'abord, des investissements dans notre économie. Ensuite, de nouveaux emplois, bien rémunérés. Concrètement, ce projet représente au moins trois milliards de roubles d'impôts pour le budget de la république – une somme qui sera allouée au développement de la région, aux structures sociales.

Le gazoduc sera également à la base d'un grand processus de raccordement au gaz de nos entreprises et de nos agglomérations. Cet accès aux ressources énergétiques contribuera à la mise en valeur des ressources naturelles attenantes à notre territoire, notamment à l'exploitation de gisements de métaux précieux et rares et de terres rares.

Évidemment, la réalisation d'un projet d'une telle ampleur exige la modernisation des ressources de transport existantes. Et l'accord que nous avons conclu avec Gazprom prévoit la reconstruction des routes et des ponts de la république, ainsi que la restauration des pistes de décollage et d'atterrissage de l'aéroport de Gorno-Altaiïsk. Enfin, nos entreprises locales seront sollicitées pour la fabrication d'équipements et de pièces destinés à l'industrie gazière.

QUELS SONT LES PRINCIPAUX SECTEURS DE L'INDUSTRIE DÉVELOPPÉS AUJOURD'HUI DANS LA RÉPUBLIQUE DE L'ALTAÏ ?

L'Altaiï montagnueux est une région à dominante « verte ». Nous ne possédons pas de grosse industrie développée. La part de l'industrie dans le PIB régional n'est que de 7 % environ. À

titre de comparaison, pour toute la Sibérie, cet indice est de 36,8 %, et de 31,7 % pour l'ensemble de la Russie. La république possède principalement de petites entreprises de transformation des produits agricoles (viande, lait), de traitement du bois et de fabrication de matériaux de construction. Une partie de nos entreprises travaillent aussi dans l'extraction des minéraux utiles : l'or et l'argent.

Mais je tiens à souligner que nous n'avons nullement l'intention d'ouvrir des productions de grande ampleur ni de fouiller tout le sol de la région à la recherche de minéraux utiles ! Nos objectifs sont autres : nous voulons protéger en développant. Protéger ce qui fait la singularité et la beauté de la terre sur laquelle nous vivons en développant la république grâce à l'utilisation de technologies respectueuses de l'environnement.

75 % DES TERRES AGRICOLES DE LA RÉPUBLIQUE SONT DES PÂTURAGES. QUELS SONT LES TYPES D'AGRICULTURE LES PLUS DÉVELOPPÉS DANS LA RÉGION, ET LESQUELS PRÉSENTENT LE PLUS FORT

POTENTIEL ? TROUVERA-T-ON BIENTÔT DU CAMEMBERT ET DU CHÈVRE DE L'ALTAÏ DANS TOUS LES SUPERMARCHÉS DU PAYS ?

Traditionnellement, l'élevage occupe la plus grande part de la production agricole régionale : 76 %, soit plus de 8,8 milliards de roubles. La culture végétale représente quant à elle les 23,4 % restants, c'est-à-dire près de 2,7 milliards de roubles.

Cette prédominance de l'élevage s'explique par notre relief montagneux difficile, la rareté de nos terres fertiles et nos conditions climatiques extrêmes. Et naturellement, la culture végétale est majoritairement orientée vers l'alimentation animale : les cultures fourragères occupent la majorité des surfaces emblavées.

En 2016, nous avons produit 54 500 tonnes de viande de bœuf, de mouton, de cheval, de maral et de yak ; 88 700 tonnes de lait et 45 tonnes de bois de maral. Et tout cela, dans des conditions environnementales propres, sans utilisation d'OGM ni de graisses végétales.

En revanche, nos industries de transformation de la viande et du lait ne sont pas suffisamment développées. Dès cette année 2017, notre objectif est donc de développer ce secteur de la transformation des denrées agricoles en produits finis et semi-finis.

Quant à savoir si on trouvera bientôt du camembert ou du fromage de chèvre de l'Altaiï dans tous les supermarchés de Russie, je peux au moins vous dire que nos entreprises travaillent actuellement à élargir leur assortiment de produits. L'usine de beurre et de fromage de Tcherga a déjà commencé à fabriquer du fromage ▶

La floraison du maralnik attire chaque année des centaines de touristes dans l'Altaiï



► Kaïa, aux caractéristiques proches de celles du parmesan. Et la ferme Biélovodié, dans la région de Tchemal, produit des fromages de chèvre et de brebis : caciotta et camembert de l'Altaï, entre autres. L'expérience des fabricants français de fromage pourrait d'ailleurs être utile à nos entreprises.

LE TOURISME EST UNE DES PREMIÈRES SOURCES DE REVENUS DE LA RÉPUBLIQUE DE L'ALTAÏ. OÙ EN EST LE DÉVELOPPEMENT DE CE SECTEUR ?

Si l'agriculture est longtemps restée le secteur de développement prioritaire de notre économie, nous avons toutefois, il y a une dizaine d'années, également misé sur le tourisme – et nous ne nous sommes pas trompés ! L'Altaï montagneux a beau être une petite région, il accueille des touristes venus non seulement des coins les plus éloignés de Russie, mais même du monde entier.

Chaque année, de plus en plus de touristes visitent notre région. En 2016, ils ont été 1 986 300 à y venir, soit 8,5 % de plus que l'année précédente. Nous avons des dizaines d'entreprises spécialisées dans le secteur, avec un accent mis en premier lieu sur le développement du tourisme « vert » : chaque année, on voit s'ouvrir de nouvelles maisons rurales, dédiées à l'agro- et à l'ethno-tourisme. Les hôtes peuvent s'y plonger dans le quotidien de la population indigène, des Altaïens, goûter et même apprendre à préparer les plats de notre cuisine nationale, traire une chèvre, fabriquer un bonnet de feutre, etc.



Course de chiens de traîneaux

Nous proposons des sites touristiques pour tous les niveaux de confort : de la base de loisirs cinq étoiles Altaï Resort jusqu'à des hôtels de classe économique ; nous avons aussi des campings, des parkings pour les caravanes et bien d'autres installations. La majeure partie de cette infrastructure est concentrée dans les régions de Tchemal, de Maïma et de Tourotchak, du fait des spécificités géographiques, naturelles, climatiques et autres du développement du territoire. Mais je dois dire que, ces dernières années, les touristes vont de plus en plus loin : ils explorent des lieux plus élevés, plus éloignés, encore inconnus. L'Altaï montagneux, outre ses beautés incroyables, c'est aussi un héritage historique très riche : kourganes antiques, fresques rupestres millénaires, vestiges de villes anciennes, etc.

Dans la région, les amateurs de loisirs sportifs ne sont pas en reste : rafting dans les rivières de montagne avec divers degrés de difficulté, randonnées à pied et à cheval dans les montagnes et les vallées, alpinisme, etc.

Nous commençons tout juste à développer des stations thermales, mais certains élevages de marals et plusieurs

bases touristiques proposent déjà des soins thérapeutiques à base de bois de cerf. Et je suis certain que cette orientation est promise à un grand avenir !

Et évidemment, il y a aussi un tourisme lié à la contemplation des paysages en fonction des saisons. Début mai, notamment, la région voit fleurir le maralnik, un arbuste qui pousse sur presque tous les versants de nos montagnes. On voit alors celles-ci s'embraser littéralement de sa couleur lilas. Certes, la floraison de notre maralnik n'est pas aussi célèbre que celle du sakura au Japon, mais des centaines de touristes viennent tout de même admirer le phénomène chaque année.

Enfin, nous développons peu à peu le tourisme hivernal. L'Altaï montagneux possède plusieurs stations de sports d'hiver – Mangerok, Artybash, Seminski pereval –, où viennent notamment s'entraîner les skieurs et autres sportifs de l'équipe nationale russe depuis l'époque soviétique.

Le développement de toute cette infrastructure touristique peut aussi intéresser les investisseurs étrangers. En août 2016, la république a notamment signé un accord de partenariat d'investissement stratégique avec le holding émirati Al Mubadarah Business Group – à l'initiative de la partie arabe, d'ailleurs. Selon les estimations préalables, cet accord pourrait attirer environ 2 milliards de roubles d'investissements dans la région.

VOUS AVEZ DÉCLARÉ À PLUSIEURS REPRISES QUE LE COÛT DES BILLETS D'AVION ÉTAIT LE PRINCIPAL FREIN AU DÉVELOPPEMENT DU TOURISME DANS LA RÉPUBLIQUE DE L'ALTAÏ. PEUT-ON DÉJÀ OBSERVER LES PRÉMICES D'UN CHANGEMENT ?

Le coût élevé des billets est effectivement un facteur important freinant le développement du tourisme. Et l'absence de concurrence entre les compagnies aériennes sur les destinations les



El Oïyn, fête interrégionale du peuple altaïen

plus populaires joue aussi évidemment son rôle, permettant aux transporteurs de faire grimper les prix. En attendant l'arrivée d'Aeroflot en 2018, nous multiplions les options. Ainsi, la majorité des vols décollant depuis l'aéroport de Gorno-Altaiïsk sont subventionnés.

Les compagnies aériennes sont encore réticentes à venir jusqu'ici. Cette situation est liée au nombre peu élevé d'habitants et au fait que les touristes, certes nombreux, ne viennent encore majoritairement qu'en été. Mais cette disproportion saisonnière se rééquilibrera peu à peu avec le développement d'une infrastructure touristique hivernale ; de plus en plus de compagnies aériennes seront alors intéressées à desservir la république, et de plus en plus de destinations seront proposées.

GORNO-ALTAÏSK, SEULE VILLE DE LA RÉPUBLIQUE, FIGURE RÉGULIÈREMENT EN TÊTE DU CLASSEMENT NATIONAL DES VILLES LES PLUS PROPRES DE RUSSIE. PLUS LARGEMENT, VOTRE RÉGION POSSÈDE DE NOMBREUSES RÉSERVES NATURELLES. LE DÉVELOPPEMENT DU TOURISME NE RISQUE-T-IL PAS DE NUIRE À L'ÉCOLOGIE DE LA RÉGION ET À SON ENVIRONNEMENT NATUREL UNIQUE?

Nous estimons que la situation écologique de la république de l'Altai est assez stable. En témoigne notamment le fait que notre unique ville, Gorno-Altaiïsk, est arrivée première de l'édition 2016 du concours Climat et responsabilité, ainsi que du classement des villes russes les mieux gérées en termes d'écologie pour l'année 2015.



Place centrale de Gorno-Altaiïsk

Les principaux problèmes écologiques liés au tourisme sont ceux des déchets laissés sur les sites naturels et de la dégradation de la faune et de la flore dans des lieux de loisirs informels. Bien entendu, nous organisons régulièrement des opérations de nettoyage et d'élimination des déchets laissés par les touristes, et nous menons auprès d'eux un travail de sensibilisation. Nous veillons constamment au respect par les entreprises touristiques et les touristes eux-mêmes de la législation sur la protection de la nature.

Les chercheurs de l'Institut régional de l'écologie de l'Altai ont calculé l'empreinte écologique dans différents territoires de l'Altai, et ils sont arrivés à la conclusion qu'aujourd'hui, la république peut accueillir, sans nuire à l'environnement, jusqu'à 5,5 millions de touristes par an. À condition, évidemment, que ce flux touristique soit organisé et structuré – mais ce travail est mené.

QUELLES SONT LES MANIFESTATIONS CULTURELLES ORGANISÉES DANS LA RÉPUBLIQUE?

La terre de l'Altai est une réserve de culture et d'histoire unique, et nos fêtes offrent un spectacle fascinant, un entrelacement de traditions et de peuples. Il y a par exemple la fête inter-régionale du peuple altaïen, El Oïyn ; le festival de culture populaire russe Rodniki Altaïa (« Sources de l'Altai ») ; la fête des peuples indigènes minoritaires Tiouriouk baïram, ou fête du cèdre ; le Nouvel An altaïen, le Tchaga-Baïram ; le Dyylgaiak, qui sont les adieux à l'hiver des Altaïens ; et j'en passe !

Chaque année, nous accueillons également le Kouroultai [congrès, *ndlr*] international des conteurs, grâce auquel nous conservons le kaï, ce chant de gorge unique. La république de l'Altai est un des rares endroits où l'art du kaï a été préservé. Le Congrès international des conteurs permet, chaque année, de rassembler et de découvrir les plus doués de ces chanteurs – les kaïtchy – venus du monde entier. 

20 ans
CCI FRANCE RUSSIE
CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE FRANCO-RUSSE
ФРАНКО-РОССИЙСКАЯ
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА

20 ANS DE SOUTIEN MIGRATOIRE
20 ЛЕТ МЫ ОКАЗЫВАЕМ ВАМ ВИЗОВУЮ ПОДДЕРЖКУ

VISA

- PERMIS DE TRAVAIL • VISAS D'AFFAIRES POUR LA RUSSIE • INVITATIONS POUR LES VISAS D'AFFAIRES SCHENGEN
- РАЗРЕШЕНИЯ НА РАБОТУ • ДЕЛОВЫЕ ВИЗЫ В РОССИЮ • ПРИГЛАШЕНИЯ ДЛЯ ШЕНГЕНСКИХ ДЕЛОВЫХ ВИЗ

ADHÉREZ OU RÉADHÉREZ
ВСТУПИТЬ В ПАЛАТУ

moncontact@ccifr.ru, +7 495 721 38 28, www.ccifr.ru

На краю света: инвестиционный потенциал Республики Алтай

Сегодня французские инвестиции присутствуют в абсолютном большинстве субъектов России. Те, в которые еще не пришли французские инвесторы, можно сосчитать по пальцам. В данном номере мы решили рассказать об одном из таких регионов. Наш выбор остановился на Республике Алтай – экологически чистой территории и любимом месте отдыха многих известных россиян, но в то же время, как отмечают эксперты, регионе с большой долей дотационности и недостаточно развитой инфраструктурой. Мы поговорили с главой РА **Александром Бердниковым** об основных проблемах республики, способах их решения и возможностях для иностранных инвесторов.

АЛЕКСАНДР ВАСИЛЬЕВИЧ, ВАШ РЕГИОН ЧАСТО ПУТАЮТ С АЛТАЙСКИМ КРАЕМ. КАК БЫ ВЫ ОХАРАКТЕРИЗОВАЛИ РЕСПУБЛИКУ АЛТАЙ, ЧТОБЫ В ПОНИМАНИИ РОССИЯН И ИНОСТРАНЦЕВ ОНА СТАЛА УНИКАЛЬНОЙ?

В древних санскритских книгах расположенные на территории республики Алтайские горы (или Горный Алтай) назывались центральной точкой Евразии. Республика находится на равном расстоянии от четырех океанов, на стыке границ четырех государств: России, Казахстана, Монголии и Китая. Здесь проживают представители трех основных мировых религий (христианства, буддизма и ислама) и около 90 национальностей.

Горный Алтай является и местом пересечения древних культур: на территории республики находятся сотни древних курганов самых различных эпох – от каменного века до скифской эпохи.

У нас расположены пять объектов всемирного природного наследия ЮНЕСКО под общим названием: Золотые горы Алтая. Это знаменитое Телецкое озеро – второе после Байкала по запасам пресной воды в России, высочайшая горная вершина Сибири – гора Белуха, Алтайский и Катунский государ-

Телецкое озеро



ственные природные биосферные заповедники и высокогорное плато Укок, где в одном из курганов была обнаружена мумия женщины, захороненной около 2500 лет назад. В народе ее прозвали принцессой Укока.

Кроме того, по территории республики проходит знаменитый Чуйский тракт – одна из самых красивых в мире дорог по версии National Geographic.

РЕСПУБЛИКА АЛТАЙ – ОДИН ИЗ САМЫХ МАЛОНАСЕЛЕННЫХ РЕГИОНОВ РОССИИ, ГДЕ ПРОЖИВАЕТ ОКОЛО 200 000 ЧЕЛОВЕК. СТОЛИЦА РЕСПУБЛИКИ – ГОРНО-АЛТАЙСК – ЯВЛЯЕТСЯ ТАКЖЕ ЕДИНСТВЕННЫМ ГОРОДОМ В РЕГИОНЕ. ЧЕМ МОЖЕТ БЫТЬ ИНТЕРЕСНА РЕСПУБЛИКА ДЛЯ ИНВЕСТИТОРОВ?

Действительно, численность населения у нас сравнительно небольшая, что обусловлено сложным рельефом и преимущественным развитием сельского хозяйства. При этом Республика Алтай стабильно находится в тройке лидеров среди регионов России по рождаемости. Кроме того, каждый год у нас растет и число мигрантов – как иностранцев, так и граждан России.

В мире есть много примеров, когда количество жителей и наличие либо отсутствие городов не ограничивают инвестиционную привлекательность. Само название – Горный Алтай – это уже сложившийся и проверенный временем и историей бренд, который подразумевает, в первую очередь, рекреационный потенциал экологически чистой территории.

Именно поэтому в стратегии долгосрочного развития Республики Алтай активный сценарий строится на эффективном использовании туристско-рекреационного потенциала, интенсификации агропромышленного комплекса, развития транспортной и энер-



Александр Бердников



СПРАВКА

Столица: Горно-Алтайск (население 63 000 человек)
Население республики: 217 000 человек
Расстояние от Москвы до Горно-Алтайска: 3831 км
Площадь: 92 000 км²
Часовой пояс: UTC +7 (Москва +4)
ВРП в 2015 году: 36,46 млрд рублей
Федеральный округ: Сибирский



DR

Кош-Агачская солнечная электростанция

гетической инфраструктуры. И, как показывает практика, именно эти направления больше всего и интересны потенциальным инвесторам.

КАК ВЫ УЖЕ УПОМЯНУЛИ, У РЕГИОНА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАСПОЛОЖЕНИЕ – ОН НАХОДИТСЯ НА ГРАНИЦЕ С КИТАЕМ, МОНГОЛИЕЙ И КАЗАХСТАНОМ. КАК РАЗВИВАЕТСЯ СОТРУДНИЧЕСТВО РЕСПУБЛИКИ АЛТАЙ С ЭТИМИ СТРАНАМИ?

Наша главная транспортная артерия – Чуйский тракт – связывает республику с соседними регионами и Монголией. Именно через эту трассу идет основной транспортный поток, в том числе и экспорт товаров в приграничные страны, объемы которого ежегодно возрастают.

Внешнеторговый оборот с Монголией представлен экспортом и импортом продуктов питания, горюче-смазочных материалов, древесных и целлюлозно-бумажных изделий, текстиля, одежды, обуви, машин, оборудования и транспортных средств. Торговля с Китаем – это продовольственные товары и продукция сельского хозяйства, химическая промышленность, машины, оборудование и транспортные средства. С Казахстаном – пищевые продукты, в том числе продукция пчеловодства, а также изделия из шкур.

Важную роль в развитии наших торговых отношений с Монголией и Китаем сыграет строительство таможенно-логистического терминала рядом с пограничным пунктом пропуска Ташанта на рос-

сийско-монгольской границе. Терминал в Ташанте начнет работать в этом году, и потоки грузов из Китая и Монголии будут проходить через Россию, тогда как сейчас они проходят через другие пункты пропуска, в основном через Казахстан.

КАКИЕ ЕЩЕ СТРАНЫ ЯВЛЯЮТСЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ПАРТНЕРАМИ РЕСПУБЛИКИ АЛТАЙ?

Наш традиционный партнер в торговых отношениях – Республика Корея. Последние 20 лет мы экспортируем в эту страну пантовую продукцию (*на основе молодых рогов алтайского оленя – марала. – Прим. ред.*). Давним партнером алтайских заготовителей и переработчиков дикорастущего пищевого и лекарственно-технического сырья является Япония. В 2016 году мы провели переговоры с представителями Японии о ежегодной поставке засоленного папоротника-орляка и уже направили в эту страну первую пробную партию.

Имеется ряд соглашений о сотрудничестве с иностранными инвесторами по таким направлениям, как производство чистой питьевой воды на базе водных источников Республики Алтай, развитие санаторно-курортного дела, развитие биофармацевтического производства на основе пантовой продукции, местного лекарственно-технического сырья.

В АВГУСТЕ ПРОШЛОГО ГОДА ПРЕЗИДЕНТ ФРАНЦУЗСКОЙ КОСМЕТИЧЕСКОЙ КОМ-

ПАНИИ CLARINS ПОСЕТИЛ РЕСПУБЛИКУ АЛТАЙ С ЦЕЛЬЮ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА – ВЫРАЩИВАНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТЫХ РАСТЕНИЙ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА КОСМЕТИКИ. ЕСТЬ ЛИ КАКИЕ-ТО ПРОДВИЖЕНИЯ В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ?

Этот вопрос обсуждался лишь устно. Вместе с тем у нас есть возможности для взаимовыгодного сотрудничества. Растительные ресурсы Республики Алтай насчитывают более 2000 видов растений, часть из которых можно использовать для производства косметики и биологически активных добавок. У нас есть предприятия, которые занимаются сбором дикорастущих растений, а также фирмы, которые могут вырастить требуемое для производства косметики экологически чистое сырье.

Я также считаю, что одной из сфер возможного сотрудничества с французским бизнесом может быть организация производства биологически активных добавок на основе переработанных пантов алтайских маралов, качество которых высоко ценится во всем мире. В республике ежегодно производится 42-45 тонн консервированных пантов марала, что составляет 70-75 % пантовой продукции России.

ОДНОЙ ИЗ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ РЕГИОНА ЯВЛЯЕТСЯ ЕГО ЭНЕРГОДЕФИЦИТНОСТЬ ИЗ-ЗА ОТСУТСТВИЯ СОБСТВЕННЫХ ЭЛЕКТРОГЕНЕРИРУЮЩИХ ИСТОЧНИКОВ. В ТО ЖЕ ВРЕМЯ ИМЕННО



Алтайские маралы

► **В РЕСПУБЛИКЕ АЛТАЙ БЫЛА ПОСТРОЕНА ОДНА ИЗ ПЕРВЫХ И КРУПНЕЙШИХ СОЛНЕЧНЫХ ЭЛЕКТРОСТАНЦИЙ РОССИИ – КОШ-АГАЧСКАЯ СЭС. МОЖНО ЛИ УЖЕ СУДИТЬ ОБ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ?**

Еще недавно в Республике Алтай не было собственных источников генерации. Для сохранения экологии Горного Алтая мы приняли решение развивать генерацию только на основе возобновляемых источников энергии и занялись строительством солнечных станций и малых ГЭС.

Реализацию крупного проекта по строительству солнечных электростанций, инвестором которого выступает компания «Хевел», мы начали в 2013 году, и уже осенью следующего года запустили первую очередь станции общей мощностью 5 МВт. На тот момент это был первый столь крупный объект в нашей стране. Через год рядом была построена такая же станция аналогичной мощности, а осенью 2016 года – еще одна, в Усть-Кане.

Все станции успешно работают и поставляют энергию на оптовый рынок. Разумеется, на этом мы не останавливаемся. Сейчас у нас построены три станции общей мощностью 15 МВт, в 2017 году построим станцию на 25 МВт в Майме и на 5 МВт в Онгуде.

НЕ ЗАДУМЫВАЛИСЬ ЛИ В РЕСПУБЛИКЕ ОБ УСТАНОВКЕ СОЛНЕЧНЫХ БАТАРЕЙ НА ДОМАХ И ОФИСАХ, КАК ВО ФРАНЦИИ?

В Европе и США микрогенерация включена в Единую энергосистему

стран. Это возможно и у нас в России, и, в частности, в Республике Алтай, но пока по поручению Правительства РФ Минэнерго только готовит соответствующий документ. Уверен, это будет развиваться и у нас. Еще пять лет назад вряд ли кто верил, что в России, на Алтае, будут работать солнечные станции такой мощности, а сегодня они успешно функционируют.

КАК В ЦЕЛОМ ВЫ ВИДИТЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ЭНЕРГОДЕФИЦИТНОСТИ РЕГИОНА?

Как я уже сказал, основной упор мы делаем на развитие альтернативной энергетики. Не забываем и о гидроресурсах. Так, к 2021 году планируем ввести в строй каскад малых ГЭС на реках Мульта и Чуя, на эти объекты инвестор уже определен, сейчас ищем инвестора на аналогичный, но чуть менее мощный объект в Уймене.

ТРУДНОДОСТУПНОСТЬ БОЛЬШЕЙ ЧАСТИ РЕГИОНА – ВТОРОЙ ПРОБЛЕМНЫЙ ВОПРОС РЕСПУБЛИКИ АЛТАЙ. КАК ПЛАНИРУЕТСЯ РАЗВИВАТЬ ТРАНСПОРТНУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ?

Действительно, проблема транспортной доступности из-за удаленности нашего региона долгие годы сдерживала социально-экономическое развитие Республики Алтай. Планомерно мы исправляем ситуацию. Так, чуть более пяти лет назад после глобальной реконструкции был открыт наш аэропорт, бездействовавший до этого более 20

лет. Мы наладили прямое авиасообщение с Москвой, есть рейсы на Новосибирск, Красноярск, в Казань, Уфу, Екатеринбург. Конечно, из-за того что мы пока еще полностью не ушли от сезонности в сфере туризма, зимой число рейсов на данные направления снижается, как и загрузка воздушных судов, но в период высокого туристического сезона она составляет 100 %.

Мы пошли дальше и работаем над приданием аэропорту международного статуса. Уже идет разработка предпроектной документации для строительства международного аэровокзала в нашем аэропорту. Думаю, первые международные рейсы будут чартерными, но даже на первоначальном этапе это приведет к всплеску международного туристического потока в Горный Алтай.

В наших планах и развитие малой авиации – это возрождение давно заброшенных малых аэровокзалов в таких отдаленных районах, как Кош-Агачский и Усть-Коксинский. Они популярны у туристов, и после воплощения проектов в жизнь гости республики смогут значительно быстрее добираться как в Чуйскую степь, так и в Уймонскую долину. Большой плюс в этом будет и местным жителям, для которых путь до регионального центра сократится до нескольких часов, тогда как сейчас занимает целый день.

Основным видом транспорта в Республике Алтай на сегодняшний день, конечно же, остаются автомобили. И основная дорога – наша главная транспортная артерия – это знаменитый Чуйский тракт, о котором я уже говорил.

У нас никогда не было железной дороги, ветка заканчивается в Бийске соседнего Алтайского края, но мы это также намерены исправить при помощи инвесторов. Проект железной дороги уже готовится, и железнодорожный вокзал мы планируем разместить в районе аэропорта и создать, таким образом, единый транспортный узел.

ОДНИМ ИЗ САМЫХ МАСШТАБНЫХ ПРОЕКТОВ, КОТОРЫЕ ПЛАНИРУЕТСЯ РЕАЛИЗОВАТЬ НА ТЕРРИТОРИИ РЕСПУБЛИКИ, ЯВЛЯЕТСЯ СТРОИТЕЛЬСТВО ГАЗОПРОВОДА «СИЛА СИБИРИ-2», ПО КОТОРОМУ



Чуйский тракт

РОССИЙСКИЙ ГАЗ БУДЕТ ПОСТАВЛЯТЬСЯ В КИТАЙ. ЧТО ЭТО ДАЕТ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА?

В первую очередь, это, конечно, инвестиции в нашу экономику. Кроме того, новые хорошо оплачиваемые рабочие места. Это не менее 3 млрд рублей в год дополнительных налогов в бюджет республики, которые будут направлены на развитие субъекта, на социальные объекты.

Также газопровод ляжет в основу нового витка газификации наших предприятий и населенных пунктов. Доступность энергоресурсов будет способствовать освоению природных ресурсов прилегающих территорий: разработке месторождений драгоценных, редких и редкоземельных металлов.

Очевидно, что реализация столь масштабного проекта потребует модернизации существующих транспортных ресурсов. В соглашении, которое мы заключили с Газпромом, предусмотрены реконструкция дорог и мостов, ремонт взлетно-посадочной полосы Горно-Алтайского аэропорта. Кроме того, местные предприятия будут обеспечены заказами на производство оборудования и комплектующих частей для газовой промышленности.

КАКИЕ ОСНОВНЫЕ ОТРАСЛИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ РАЗВИТЫ В РЕСПУБЛИКЕ АЛТАЙ?

Горный Алтай – это преимущественно «зеленый» регион. Крупной развитой промышленности у нас нет. Вообще доля промышленности в структуре ВРП составляет лишь около 7%. Если сравнивать показатели, в среднем по Сибири эта цифра составляет 36,8%, по России – 31,7%. В основном у нас это малые предприятия, занятые переработкой

сельхозпродукции (мяса, молока), деревообработкой, производством строительных материалов. Часть предприятий занимается добычей полезных ископаемых – золота, серебра.

Хочу подчеркнуть, что мы и не ставим себе такой задачи – открывать масштабные производства или перерывать всю территорию, добывая полезные ископаемые. У нас другие задачи: развивая, сохранять. Развивая республику с использованием берегающих технологий, мы сохраняем уникальность и красоту земли, на которой живем.

СРЕДИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ УГОДИЙ РЕСПУБЛИКИ АЛТАЙ 75% ЗАНИМАЮТ ПАСТИЩА. КАКИЕ ВИДЫ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РАЗВИВАЮТСЯ НАИБОЛЕЕ АКТИВНО И У КАКИХ НАИБОЛЬШИЙ ПОТЕНЦИАЛ? МОЖНО ЛИ ОЖИДАТЬ СКОРОГО ПОЯВЛЕНИЯ НА РОССИЙСКИХ ПРИЛАВКАХ АЛТАЙСКОГО КАМАМБЕРА ИЛИ КОЗЬЕГО СЫРА?

Традиционно основную долю в общем объеме производства сельскохозяйственной продукции занимает

продукция животноводства – 76,6%, или более 8,8 млрд рублей. Доля продукции растениеводства в общем объеме производства составила 23,4%, или почти 2,7 млрд рублей.

Учитывая наш сложный горный рельеф и ограниченность плодородных земель, тяжелые климатические условия, приоритетной отраслью сельского хозяйства в Горном Алтае является животноводство. Растениеводство же ориентировано преимущественно на производство кормов для сельскохозяйственных животных, а потому наибольшие площади посевов в республике заняты кормовыми культурами.

За 2016 год мы произвели 54 500 тонн говядины, баранины, конины, маральтины, сарлычатины; 88 700 тонн молока, 45 тонн пантов марала. И это все в условиях чистой экологии, без использования ГМО и растительных жиров.

Вместе с тем у нас недостаточно развита глубокая переработка мяса и продукции переработки молока. А потому главным направлением развития этой отрасли с 2017 года должна стать глубокая переработка сельхозпродукции.

Что касается вопроса, стоит ли ждать появления на российских прилавках алтайского камамбера или козьего сыра, то можно сказать, что наши предприятия уже занимаются расширением ассортимента производимой продукции. Так, Чергинский маслосырзавод начал производить сыр кайа, который по своим свойствам похож на пармезан. В Чемальском районе ферма «Беловодье» производит сыры из

Цветение маральника ежегодно привлекает на Алтай сотни туристов



► козьего и овечьего молока: качотта алтайская, камамбер и другие. Нашим предприятиям также может быть интересен опыт французских сыроделов.

ТУРИЗМ – ОДИН ИЗ ВАЖНЫХ ИСТОЧНИКОВ ДОХОДА РЕГИОНА. КАК ОБСТОЯТ В РЕСПУБЛИКЕ ДЕЛА С РАЗВИТИЕМ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ?

Долгие годы приоритетной отраслью развития нашей экономики оставалось сельское хозяйство, однако около десяти лет назад мы сделали ставку еще и на развитие туризма и не прогадали. Горный Алтай – это небольшой регион, но к нам едут гости не только из самых дальних уголков России, но и со всего мира.

Из года в год число прибывающих к нам туристов стабильно растет. Прирост за 2016 год составил 8,5% – 1 986 300 человек. В этой отрасли у нас работают десятки туристических фирм, большой упор сделан на развитии «зеленого» туризма: каждый год открываются сельские дома, на базе которых неплохо развивается агро- и этнотуризм. Гости могут окунуться в быт коренного населения, алтайцев, попробовать и даже научиться готовить блюда национальной кухни, подоить козу, свалить шапочку из войлока.

У нас есть туристические объекты любой степени комфортности – от пятизвездочной базы отдыха «Алтай-Резорт» до отелей эконом-



Участники Кубка России по рафтингу Ак Талай Маргаа – 2015

класса, есть и палаточные лагеря, и караван-парки, и многое другое. Большая часть инфраструктуры сосредоточена в Чемальском, Майминском и Турочакском районах. Это продиктовано географическими, природно-климатическими и другими особенностями развития территории. Но необходимо отметить, что в последние годы туристы «продвигаются» дальше, предпочитая исследовать дальние высокогорные, еще неизведанные места. Помимо невероятных красот, которым славится Горный Алтай, это и богатое историческое наследие, древние курганы, тысячелетние наскальные надписи, остатки городищ.

Занятие по душе здесь находят и любители активного отдыха: сплавы по бурным горным рекам разной категории сложности, пешие и конные маршруты в горы и долины, покорение ледников.

Санаторно-курортное направление у нас только начинает развиваться, но уже сегодня в мараловодческих хозяйствах, на ряде туристических баз процветает

пантолечение. Уверен, за этим направлением большое будущее.

Не могу не сказать о созерцательном и событийном туризме. В начале мая у нас цветет маральник – кустарник, растущий по склонам гор практически по всей республике. Во время его цветения горы буквально «загораются» сиренево-лиловым цветом. Цветение маральника у нас, конечно, еще не так знаменито, как цветение сакуры в Японии. Тем не менее полюбоваться на это зрелище ежегодно приезжают сотни людей.

Мы постепенно развиваем и зимние виды туризма. В Горном Алтае работают горнолыжные комплексы: «Манжерок», «Артыбаш», «Семинский перевал», – где, между прочим, еще с советских времен тренируются лыжники и другие спортсмены из сборной России.

Развитие туристической инфраструктуры интересно и иностранному инвесторам. Так, в августе 2016 года было подписано соглашение о стратегическом инвестиционном партнерстве между республикой и холдингом Al Mubadarah Business Group из ОАЭ, при этом инициатором стала арабская сторона. Объем привлеченных в регион инвестиций, по предварительным данным, может составить около 2 млрд рублей.

РАНЕЕ ВЫ УПОМИНАЛИ, ЧТО ОСНОВНЫМ ФАКТОРОМ, СДЕРЖИВАЮЩИМ РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА, ЯВЛЯЮТСЯ ЦЕНЫ НА БИЛЕТЫ. ЕСТЬ ЛИ ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ ЭТОЙ СИТУАЦИИ?

Действительно, стоимость билетов – серьезный сдерживающий фактор развития туризма. Плохо влияет и отсутствие конкуренции по наиболее востребованным направлениям, что позволяет авиакомпаниям «задирать» цены. В 2018 году ждем, что сюда придет «Аэрофлот», но до тех пор прорабатываем



Горнолыжный курорт Манжерок

разные варианты. Так, большая часть авиарейсов, выполняющихся из аэропорта Горно-Алтайска, субсидируется.

Пока еще авиакомпании идут к нам неохотно. Это связано с тем, что население у нас небольшое, а поток туристов огромен, но пока что только летом. По мере развития инфраструктуры зимнего туризма диспропорция между летом и зимой нивелируется, таким образом, возрастет и число заинтересованных авиакомпаний, и число направлений.

ГОРНО-АЛТАЙСК – ЕДИНСТВЕННЫЙ ГОРОД РЕСПУБЛИКИ, ПРИ ЭТОМ ИМЕННО ОН РЕГУЛЯРНО ЛИДИРУЕТ В РЕЙТИНГЕ «САМЫЙ ЧИСТЫЙ ГОРОД РОССИИ». САМ РЕГИОН ТАКЖЕ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ МНОГОЧИСЛЕННЫЕ ПРИРОДНЫЕ ЗАПОВЕДНИКИ. МОЖЕТ ЛИ ТУРИЗМ НЕГАТИВНО ОТРАЗИТЬСЯ НА ЭКОЛОГИИ РЕГИОНА И ЕГО УНИКАЛЬНОЙ ПРИРОДНОЙ СРЕДЕ?

Мы оцениваем экологическую ситуацию в Республике Алтай как достаточно стабильную. Об этом свидетельствует и то, что в 2016 году наш единственный город стал лидером конкурса «Климат и ответственность» и рейтинга экологических управлений российских городов за 2015 год.

Что касается туризма, то основные экологические проблемы от этой сферы заключаются в замусоривании территории и деградации почвенно-растительного покрова на отдельных участках неорганизованного отдыха. Разумеется, у нас постоянно ведется сбор и утилизация мусора, оставляемого тури-



Горно-Алтайск – единственный город в регионе

стами, проводим с ними разъяснительную работу. На постоянной основе контролируем соблюдение турпредприятиями и туристами природоохранного законодательства.

Ученые Алтайского регионального института экологии проводили целенаправленные исследования по антропогенной нагрузке на различные территории Алтая и выяснили, что в настоящее время республика может без ущерба для окружающей среды принимать в год до 5,5 млн отдыхающих. Разумеется, туристический поток должен быть организован и структурирован, и работа эта ведется.

КАКИЕ КУЛЬТУРНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПРОВОДЯТСЯ В РЕСПУБЛИКЕ?

Земля Алтая – это хранилище уникальной культуры и истории, а

наши праздники – увлекательное зрелище, сплетение культур народов. Это, например, межрегиональный праздник алтайского народа «Эл Ойын», фестиваль русской народной культуры «Родники Алтая», праздник коренных малочисленных народов «Тюрюк байрам» – праздник кедра, алтайский новый год «Чага-Байрам», «Дьылгаяк» – проводы зимы у алтайцев и многие другие.

Ежегодно проводится Международный Курултай (съезд. – Прим. ред.) сказителей, благодаря которому мы сохраняем уникальное искусство горлового исполнения – кай. Республика Алтай – одно из немногих мест, где оно сохранилось. Международный Курултай сказителей ежегодно собирает и выявляет одаренных исполнителей – кайчы – со всего мира. ▣



- Единственный в России международный оператор с собственной развитой инфраструктурой.
- Крупнейшая в мире сеть передачи данных и голоса охватывает 220 стран и территорий.
- Высокий уровень обслуживания по всему миру.

www.orange-business.ru

LES ENTREPRISES FRANÇAISES EN RUSSIE ONT-ELLES TOUJOURS LEUR PLACE SUR LE MARCHÉ?

DANS UN CONTEXTE DE SANCTIONS ET DE CONTRE-SANCTIONS ÉCONOMIQUES, QUELLE EST VOTRE VISION SUR LA PLACE DES ENTREPRISES ÉTRANGÈRES EN RUSSIE?

Il est important de rappeler qu'en vertu de la législation russe, les investissements étrangers ne doivent pas être traités de manière moins favorable que les investissements nationaux et ne peuvent être limités que dans le but de protéger les garanties constitutionnelles telles que la morale, la santé et les droits de l'homme, et d'assurer la défense et la sécurité de l'État.

Par conséquent, une fois les autorisations obtenues, un investisseur étranger doit pouvoir opérer dans des conditions semblables à celles de tout investisseur russe.

Néanmoins, plusieurs lois fédérales ont été adoptées pour restreindre les investissements étrangers dans certains domaines spécifiques, notamment:

1. La loi fédérale adoptée en 2008, qui prévoit de restreindre l'accès des investissements étrangers au capital de sociétés stratégiques (procédés hydro-météorologiques et nucléaires, armement, aviation, industries spatiales, ressources naturelles, etc.). Les éventuelles acquisitions de sociétés stratégiques sont soumises au contrôle du gouvernement, qui exige le consentement préalable du Service fédéral anti-monopole ou une notification post-transaction;

2. La loi fédérale adoptée en 1991 et modifiée en 2016, qui restreint la participation de toute entité étrangère dans les médias russes et organismes de radiodiffusion;

3. La loi fédérale sur les marchés publics, qui limite l'achat de produits d'origine étrangère en Russie, stimulant la production nationale russe.

ET DANS LE SECTEUR DES SERVICES?

Au-delà de ces restrictions ciblées, il existe des contraintes touchant de façon indifférenciée les entreprises russes et étrangères, mais qui pénalisent plus ces dernières, dans leur mode de fonctionnement global.

Un certain nombre de secteurs sont soumis à un système de licences, ou d'appartenance à des organisations de tutelle dites SRO (Organisations auto-régulées), à qui sont confiés l'établissement et l'adoption des normes de production et des standards de qualité ainsi que le contrôle de leur application. Les entreprises doivent travailler étroitement avec les SRO afin de s'adapter aux normes professionnelles en constante évolution et doivent également se soumettre aux contrôles initiés par les ministères correspondants.

Les secteurs concernés sont par exemple les services de certification (financière, technique), la médecine, la construction, l'architecture, l'ingénierie, etc.

Mazars intervient notamment dans deux de ces secteurs régulés que sont l'audit et la valorisation d'actifs. Le Groupe Mazars a une expérience de plus de 75 ans dans les activités régulées, et est très vigilant dans le respect de ces normes: ayant des clients originaires du monde entier, le groupe a mis en place des procédures additionnant l'ensemble des contraintes supranationales auxquelles nous sommes soumis. Cette multiplicité de contraintes nous oblige souvent à devoir faire le grand écart entre des autorités de tutelle qui nous imposent des dossiers documentés en russe uniquement, et réalisés jusqu'au niveau le plus fin par des auditeurs ou des évaluateurs certifiés, et des clients qui attendent une capacité à agir de façon parfaitement unifiée et coordonnées avec le groupe, afin de pouvoir certifier dans des délais minimes les comptes consolidés de groupes complexes à l'échelle mondiale.

AU FINAL, LES ENTREPRISES ÉTRANGÈRES SONT-ELLES EN SITUATION DE PLEINE CONCURRENCE AVEC LEURS HOMOLOGUES RUSSES?

De nombreuses entreprises françaises de service sont présentes en Russie depuis plus de 20 ans et sont complètement adaptées à la réalité russe. C'est le cas de Mazars, présent depuis 1995 et qui a réussi à former et fidéliser des employés non seulement extrêmement compétents mais également prêts à être les nouveaux ambassadeurs de la culture maison. Cela inclut tous les principes de management, d'éthique et de développement durable et responsable.

Il n'en reste pas moins que certains acteurs du marché pratiquent des prix visiblement inférieurs à la juste valeur du travail. En ces temps de crise, d'aucuns sont tentés d'aller toujours au moins cher, mais d'autres comprennent qu'on a le tissu économique qu'on mérite.

Florence Pinot, directrice associée, Mazars



ЕСТЬ ЛИ ЕЩЕ МЕСТО ФРАНЦУЗСКИМ ПРЕДПРИЯТИЯМ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ?

В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ И КОНТРСАНКЦИЙ КАКОВО, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ПОЛОЖЕНИЕ ИНОСТРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РОССИИ?

Важно помнить о том, что в соответствии с российским законодательством иностранные инвестиции не должны расцениваться как менее предпочтительные по сравнению с внутренними и могут быть ограничены только с целью защиты конституционных гарантий, таких как мораль, здоровье и права человека, и обеспечения охраны и безопасности государства.

Таким образом, при наличии разрешения иностранный инвестор должен иметь возможность действовать почти в таких же условиях, как и российские инвесторы.

Тем не менее большинство федеральных законов были приняты, чтобы ограничить иностранные инвестиции в некоторые конкретные области, в частности:

1. Федеральный закон, принятый в 2008 г., предусматривает ограничение поступлений иностранных инвестиций в капитал стратегических компаний (гидрометеорология и атомная индустрия, вооружение, авиация, предприятия космической отрасли, природные ресурсы и т. д.). Возможности приобретения стратегических компаний контролируются правительством, которое требует предварительного согласия Федеральной антимонопольной службы или последующего уведомления.

2. Федеральный закон, принятый в 1991 г. с поправками, внесенными в 2016 г., ограничивает участие любой иностранной организации в российских средствах массовой информации и сферах радиовещания.

3. Федеральный закон о публичных закупках ограничивает закупки продукции иностранного происхождения в России, стимулируя собственное производство в России.

А В СФЕРЕ УСЛУГ?

Помимо этих целенаправленных ограничений существуют ограничения, касающиеся в равной мере российских и иностранных предприятий, но ущемляющие в основном общее функционирование иностранных.

Целый ряд секторов подчиняется системе лицензирования или членства в регулирующих организациях, называемых СРО (Саморегулируемая организация), на которые возлагаются разработка и принятие единых стандартов производственной деятельности и стандартов качества, а также контроль за их надлежащим исполнением. Предприятия должны тесно сотрудничать с СРО, чтобы адаптироваться к постоянно меняющимся профессиональным стандартам, и к тому же должны выполнять требования соответствующих министерств.

К таким секторам относятся, например, сертифицированные услуги (в финансовых и технических областях), медицина, строительство, архитектура, инженерное дело и т. д.

Mazars осуществляет деятельность в двух регулируемых сферах профессиональной деятельности: аудиторской и оценочной. Группа Mazars более 75 лет занимается регулируемой деятельностью и очень аккуратно относится к соблюдению ее стандартов; работая с клиентами со всего мира, компания установила определенные процедуры, формирующие совокупность наднациональных обязательств, которые мы должны соблюдать. Такое многообразие обязательств часто заставляет нас разрываться между регулирующими органами, требующими представлять детализированные рабочие документы только на русском

языке и составленные сертифицированными аудиторскими или специалистами по оценке, и клиентами, которые ожидают возможности действовать абсолютно слаженно с иностранной управляющей командой, чтобы в минимальные сроки выпустить аудиторское заключение финансовой отчетности.

В ИТОГЕ, НАХОДЯТСЯ ЛИ ИНОСТРАННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СВОБОДНОЙ КОНКУРЕНЦИИ СО СВОИМИ РОССИЙСКИМИ ПАРТНЕРАМИ?

Множество французских предприятий по оказанию услуг существуют на российском рынке уже более 20 лет и полностью адаптированы к российской действительности. Это относится и к компании Mazars, она представлена с 1995 г., и ей удалось подготовить и удерживать сотрудников, которые не просто являются высококвалифицированными работниками, но и готовы стать новыми послами, представляющими культуру Mazars. Сюда входят принципы менеджмента, этики, устойчивого развития.

Тем не менее некоторые участники рынка устанавливают цены, которые очевидно ниже реальной стоимости работы. Во времена кризиса одни стараются прибегать к понижению цен, другие же понимают, что у них есть та экономическая база, которую они заслуживают и с которой им стоит поддерживать лояльные отношения.

Флоренс Пино, управляющий партнер компании Mazars



Consultants étrangers en Russie : y a-t-il de la place pour de nouveaux arrivants ?

L'arrivée massive de sociétés de conseil étrangères en Russie a commencé au début des années 1990 après l'ouverture du marché russe. Depuis, elles se positionnent régulièrement en tête des classements russes. Ressentent-elles aujourd'hui une concurrence accrue de la part des acteurs russes, et la crise a-t-elle entraîné un changement des rapports de force sur ce marché ?



LES VÉTÉRANS MÈNENT LA DANSE

L'édition 2015 du classement Expert RA établi par le groupe RAEX montre, à l'instar des classements similaires des années précédentes, que ce sont les grands groupes qui reçoivent la plus grande partie des revenus générés par les sociétés de conseil. Ainsi, le chiffre d'affaires des dix principales sociétés de conseil en Russie dépasse aujourd'hui les 75 milliards de roubles par an.

Sur cette somme, plus de 47 milliards de roubles reviennent à quatre sociétés surnommées les *Big Four* : EY, Deloitte, PwC et KPMG. Tous ces acteurs sont des « vétérans » en Russie : ce sont eux qui y ont créé le marché du consulting.

« L'arrivée des sociétés de conseil dans les années 1990 était due aux nombreux changements survenus

à l'époque dans la vie politique et économique du pays et qui ont donné la possibilité à ce dernier de travailler avec des sociétés étrangères. De plus, les besoins des entreprises russes ont changé : celles-ci étaient prêtes à se lancer dans de nouveaux projets et à adopter de nouvelles méthodes de travail, ce qui a créé une demande en services de consulting », raconte Anastasia Ossipova, directrice associée du département de conseil de la société Deloitte CEI.

Depuis l'arrivée en Russie des *Big Four*, le marché du consulting s'est rapidement développé dans les grandes villes : on compte aujourd'hui en Russie plus de 3 000 sociétés de conseil, dont la plupart sont d'origine russe. Cependant, les experts reconnaissent que cette concurrence n'a en rien diminué le poids des sociétés étrangères. « L'un des avantages des

sociétés étrangères est leur longue histoire, leur expérience et leur expertise ; un autre est leur maîtrise des standards internationaux, des pratiques et des subtilités des législations étrangères, du branding », souligne Vartan Khanferian, analyste au sein du département des classements chez RAEX-Analitika.

Anastasia Ossipova partage ce point de vue : « Les sociétés russes manquent encore de compétences dans le domaine de la gestion de programmes complexes et de projets à plusieurs niveaux. C'est précisément le secteur dans lequel elles doivent se perfectionner le plus vite possible. Les sociétés internationales de conseil ont quant à elles l'avantage de proposer au marché russe de nouvelles méthodes et les meilleures pratiques mondiales, qui ont déjà été éprouvées sur d'autres marchés », explique-t-elle.



CCI France Russie

Les représentants de grandes sociétés de conseil IT lors d'une conférence de la CCI France Russie.

DES ÉTRANGERS « PLUS PETITS »

Toujours est-il que les *Big Four* ne sont pas les seules à faire concurrence aux sociétés russes. En plus des consultants britanniques et américains, il existe sur le marché d'autres acteurs étrangers, plus petits. Par exemple, Accountor, société finlandaise proposant des services d'audit et de comptabilité, est présente en Russie depuis 1992, date de l'arrivée massive d'entreprises finlandaises en Russie.

«Aujourd'hui, nos principaux clients sont des sociétés étrangères présentes en Russie. Elles préfèrent s'adresser à nous, car nous offrons des services transparents et les aidons à mettre en place une coopération aussi fructueuse que possible entre le siège central de la société et sa filiale russe», explique Timo Sivonen, directeur commercial d'Accountor.

En ce qui concerne la présence française sur le marché russe du consulting, nous avons dénombré plus de

20 sociétés de conseil françaises dans des secteurs très divers : du classique conseil financier et juridique au luxe, à la construction automobile ou à l'efficacité énergétique. La plupart d'entre elles ne sont pas arrivées sur le marché russe au moment du « partage du gâteau », soit dans les années 1990, mais au plus fort de son développement, à partir du milieu des années 2000. La principale raison du succès de ces petits acteurs est qu'il sont parvenus à occuper une niche sur le marché russe. C'est par exemple le cas du consultant en ressources humaines ATSSAL, dont l'implantation sur le marché russe date de 2012.

«Aujourd'hui, nos clients sont surtout des compagnies étrangères qui souhaitent se développer sur le marché russe et ont besoin de spécialistes russes qualifiés», explique Alexandre Stefanescu, directeur général d'ATSSAL.

Cependant, les experts reconnaissent que, malgré les méthodes de pointe utilisées par les consultants étrangers, il existe des secteurs dans lesquels il leur est très difficile de faire concurrence aux Russes. C'est le cas, par exemple, de l'informatique et de l'intégration de systèmes. « Dans le secteur de l'intégration de systèmes, les sociétés de conseil russes sont nettement plus compétitives que leurs concurrents étrangers. Leurs tarifs sont inférieurs, et un projet peut ainsi donner l'impression de coûter moins

cher », fait remarquer Anastasia Ossipova.

LA CRISE, ANNONCIATRICE DE GRANDS CHANGEMENTS ?

Selon les experts, la crise n'a pas occasionné de bouleversements sur le marché du consulting, qui n'a connu ni arrivée, ni départ massif d'acteurs étrangers.

« Nous n'avons pas observé de changements radicaux. Certaines tendances sont liées à la stagnation de l'économie russe : les consultants ont perdu des commandes et des clients, les prix de leurs services ont baissé. Toutefois, de manière générale, le chiffre d'affaires des sociétés de conseil poursuit sa progression au fil des ans (10% en moyenne aujourd'hui), tandis que la demande pour leurs services se maintient. Pour les sociétés étrangères ou leurs représentants, la croissance a été en partie assurée par la baisse du rouble », commente Vartan Khanferian.

La crise a également incité certains consultants, principalement étrangers, à optimiser leurs dépenses. « Si, autrefois, nous faisons souvent appel à des expatriés provenant du groupe, aujourd'hui, ce sont nos cadres locaux qui forment les nouvelles générations. Nous pouvons nous permettre d'être plus sélectifs dans nos processus de recrutement et d'évaluation, d'autant plus que le niveau des ressources disponibles sur le marché du travail a



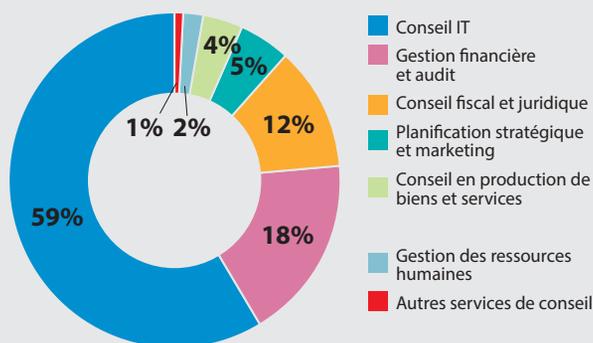
на правах рекламы

Bellerage

Solutions complexes de soutien aux entreprises

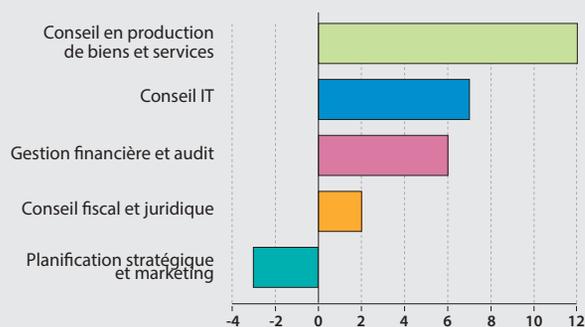
- Externalisation et Conseil Financier • Portage Salarial • Gestion RH • Outstaffing
- Conseil Fiscal et Juridique • Litiges • Immigration et Enregistrement • Support IT
- Audit • Transformation et Consolidation • Recouvrement de Comptabilité

**STRUCTURE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES SOCIÉTÉS
DU CLASSEMENT EXPERT RA EN 2015***



* Les sociétés PwC, KPMG, BDO Unicon et FinEkspertiza n'ont pas été prises en compte en raison de l'absence d'une structure détaillée de leur chiffre d'affaires.

**RYTHMES DE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES SOCIÉTÉS
DU CLASSEMENT EXPERT RA PAR TYPE DE SERVICES EN 2015, %**



► également sensiblement augmenté», explique Florence Pinot, directrice associée de l'entreprise Mazars.

Les principaux changements occasionnés par les évolutions politiques et économiques de ces trois dernières années concernent la demande pour certains types de services. « En général, en période de crise, la demande augmente pour les projets de réduction des coûts et de centralisation de différentes fonctions au sein des sociétés. De plus, les compagnies mettent à profit de telles périodes pour réévaluer leur stratégie et leur modèle de fonctionnement. Beaucoup de nos clients se lancent en ce moment dans des projets visant à revoir leur mode de fonctionnement et à implémenter de nouvelles technologies dans leur entreprise », observe la représentante de Deloitte.

Selon l'agence de notation Expert, les services générant le plus de revenus sont aujourd'hui le conseil en

informatique, la gestion financière, le conseil fiscal et les services juridiques. Cependant, c'est le conseil en production de biens et services qui enregistre le rythme de croissance le plus élevé. « On observe régulièrement des pics de croissance dans différentes spécialités très pointues, par exemple l'audit et le consulting techniques, suite à diverses évolutions juridiques », fait remarquer Vartan Khanferian.

Les changements politiques et économiques ont aussi un impact sur les demandes des clients. Certains experts évoquent ainsi le développement dans le pays du conseil en investissement, en particulier pour les projets de développement de la production industrielle et de l'infrastructure du pays, tandis que d'autres observent une croissance des demandes provenant des PME.

« Si autrefois une part relativement importante de nos clients provenait des secteurs pétrogazier et énergé-

tique, nous observons aujourd'hui une augmentation de la proportion d'entreprises issues de la métallurgie et de l'industrie minière. Ces derniers temps, nous avons aussi de plus en plus de demandes provenant de moyennes entreprises », fait remarquer la représentante de Deloitte.

Dans le même temps, les experts reconnaissent que la situation revient peu à peu à la normale sur le marché du consulting. « Les opérations de fusions-acquisitions reprennent, bénéficiant d'une situation économique stabilisée après deux années de crise. Ces opérations sont liées à : une nécessité de restructuration de dette, un recentrage de conglomerats sur leurs activités principales, une recherche de financement et des opportunités d'acquisition d'actifs et d'activités à des prix intéressants pour les sociétés étrangères », constate Florence Pinot.

Les agences de consulting sont convaincues de la croissance future du marché russe et de sa prochaine transformation pour s'adapter aux nouveaux modèles de fonctionnement. Les experts n'excluent pas une nouvelle arrivée d'acteurs étrangers, mais celle-ci concernera probablement des niches très spécialisées.

« Ces derniers temps, la question de la transformation numérique revient très souvent et nous plaçons de grands espoirs dans ce secteur. Ces prochaines années, il est très probable que nous voyions apparaître de plus en plus de projets d'élaboration de stratégies numériques », affirme Anastasia Ossipova, persuadée de la future croissance de ce secteur du consulting, déjà le plus rentable aujourd'hui. ■

Les consultants commencent à s'intéresser à l'industrie minière et à la métallurgie.



LES CAISSES EN LIGNE AU CENTRE DE LA RÉFORME DE L'ENCAISSEMENT

En juillet 2016 sont entrés en vigueur les amendements à la loi russe relative à l'utilisation des caisses enregistreuses (loi fédérale n°54-FZ). La nouvelle législation oblige pratiquement toutes les entreprises présentes en Russie à passer à un nouveau type d'appareils d'encaissement. Ceux-ci doivent transmettre les informations relatives aux paiements au Service fédéral des impôts sous forme numérique via le Contrôleur des données fiscales (OFD).

Cette loi ne vise pas uniquement les magasins et les cafés, mais également le commerce en ligne, les distributeurs automatiques et même les petites entreprises, auparavant exemptées de l'obligation d'utiliser des caisses.

À ce jour, des milliers d'appareils d'encaissement fonctionnent déjà selon le nouveau système et transmettent des données fiscales via l'OFD Taxcom.

Qui est exactement l'OFD? Il s'agit d'une entité créée spécifiquement dans le cadre de la réforme portant sur le contrôle de l'encaissement. Conformément à la nouvelle législation, il est obligatoire de passer un accord avec l'OFD afin d'être en règle avec le nouveau régime d'encaissement. Les tâches incombant à l'OFD incluent la transmission des données fiscales d'encaissement au Ser-

vice fédéral des impôts ainsi que le traitement et la conservation de ces informations.

Au-delà des contraintes qu'elle pose, la nouvelle législation apporte également aux chefs d'entreprise un certain nombre d'avantages. Le coût de la prise en charge par l'OFD inclut par exemple une série de services supplémentaires qui peuvent grandement faciliter le travail administratif de l'entreprise.

Ainsi, l'OFD Taxcom prend en charge le contrôle de l'activité des appareils d'encaissement «Caisses Taxcom». Ce contrôle s'effectue par une surveillance à trois niveaux des données fiscales récupérées, par la possibilité pour le commerçant de vérifier le reçu du client en ligne ainsi que par une application mobile lui permettant de suivre ce qui se passe dans son magasin à l'aide d'un smartphone ou d'une tablette. Recevoir les données des caisses permet au commerçant de surveiller l'état et la durée de fonctionnement des appareils, le montant des recettes, les heures d'ouverture et de fermeture des caisses ainsi que de donner des informations relatives aux événements organisés et bien d'autres choses encore.



Le propriétaire du commerce pourra par ailleurs délimiter le droit d'accès de ses employés au compte personnel de l'entreprise, en déterminant le degré de responsabilité de chacun et le niveau d'accès aux informations financières.

Dans l'ensemble, la réforme du contrôle de l'encaissement permettra de juguler la concurrence déloyale, de réduire le nombre de contrôles fiscaux et d'accéder à un niveau supérieur d'automatisation du commerce. L'important est de choisir un partenaire fiable, puisque c'est justement du travail de l'OFD que va dépendre la transmission des données fiscales et donc le respect des règles de base de la nouvelle législation.

Taxcom, contrôleur des données fiscales
<http://taxcom.ru/ofd/>

ОНЛАЙН-КАССЫ. НОВЫЕ ПРАВИЛА БИЗНЕСА

В июле 2016 года в России вступили в силу поправки в закон о применении контрольно-кассовой техники (№ 54-ФЗ). Новое законодательство обязало практически весь бизнес России перейти на новый тип кассовых аппаратов, передающих информацию о платежах в режиме онлайн через оператора фискальных данных (ОФД) в Федеральную налоговую службу.

Под действие закона попадают не только магазины и кафе, но и интернет-торговля, вендинговые автоматы, а также мелкий бизнес, который ранее был освобожден от обязательного использования касс.

На сегодняшний день тысячи кассовых аппаратов уже работают по новой схеме, передавая фискальные данные через ОФД «Такском».

Кто же такой оператор фискальных данных? Это понятие было введено специально в рамках реформы контрольно-кассовой техники. Согласно новому законодательству договор с ОФД является

обязательным условием для перехода на новый порядок применения ККТ. В задачи оператора входит передача фискальных данных от кассы в ФНС России, а также обработка и хранение этой информации.

Кроме обязательств новые правила принесли бизнесменам и ряд неожиданных бонусов. Например, в стоимость годового обслуживания у ОФД входит целый комплекс дополнительных услуг, который может существенно облегчить административную работу магазина.

Так, ОФД «Такском» предоставляет сервис контроля работы кассовой техники «Такском-Касса» с трехуровневым мониторингом получаемых данных, возможность онлайн-проверки чека покупателем, а также мобильное приложение, позволяющее следить за тем, что происходит в магазине, с помощью смартфона или планшета. Возможность получения данных с касс позволяет отслеживать рабочее состояние техники, объем выручки по чекам, срок

действия фискального накопителя, время открытия и закрытия смен, устанавливать информирование о событиях и многое другое.

Помимо этого, владелец бизнеса сможет настроить для сотрудников разграничение прав уровня доступа к «Личному кабинету», ограничить зону ответственности и доступ к финансовой информации.

В целом реформа контрольно-кассовой техники позволит устранить недобросовестную конкуренцию, сократить количество налоговых проверок и выйти на новый уровень автоматизации торговли. Главное – выбрать надежного партнера, ведь именно от работы ОФД зависит передача фискальных данных, а значит, и соблюдение основных требований нового законодательства.

Оператор фискальных данных компания «Такском»
<http://taxcom.ru/ofd/>

Иностранные консалтеры в России: есть ли место для новых компаний?

Массовый приход в Россию иностранных консалтинговых компаний начался в начале 1990-х годов, после открытия рынка. С тех пор зарубежные консалтеры стабильно занимают ведущие позиции в российских рейтингах. Чувствуют ли иностранные компании сегодня конкуренцию со стороны российских игроков и внес ли кризис перемены в расстановку сил на этом рынке?

СТАРОЖИЛЫ ПРАВЯТ БАЛ

Рэнкинг группы RAEX «Эксперт РА» за 2015 год, как и аналогичные рейтинги за предыдущие годы, показывает, что основной доход среди российских консалтинговых компаний приходится на крупных игроков. Так, доход десяти крупнейших консалтеров в России превышает сегодня 75 млрд рублей в год.

Из них более 47 млрд рублей приходится на долю четырех организаций, или «большой четверки», EY, Deloitte, PwC и KPMG. Все эти игроки – «старожилы» российского рынка, именно они стали родоначальниками консалтингового бизнеса в России.

«Приход консалтинговых компаний в 90-е годы связан с тем, что в это время произошло много изменений в

политической и экономической жизни страны, и в результате, во-первых, появилась возможность работать с международными компаниями. Во-вторых, потребности российских предприятий трансформировались, и предприятия были готовы реализовывать новые проекты и использовать инновационные подходы в работе, в связи с чем консалтинговый бизнес стал востребован», – рассказывает управляющий партнер департамента консалтинга компании Deloitte СНГ, Анастасия Осипова.

С момента прихода в Россию «большой четверки» рынок консалтинга в крупных городах страны активно развивался: сегодня в России насчитывается более 3000 консалтинговых компаний, большинство из которых

российского происхождения. В то же время эксперты признают, что такая большая конкуренция несколько не уменьшила веса иностранных игроков. «Одно из преимуществ зарубежных компаний – многолетняя история, опыт и большая экспертиза; другое преимущество – владение международными стандартами, практиками, тонкостями иностранной юриспруденции, брендинг», – отмечает аналитик отдела рэнкингов, «РАЭС-Аналитика» Варган Ханферян.

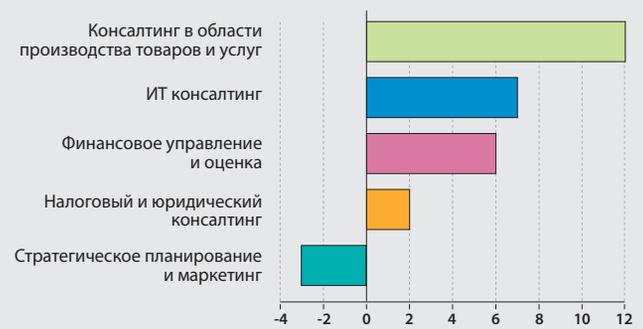
С ним солидарна Анастасия Осипова из Deloitte. «У российских компаний пока недостаточно компетенций в области управления сложными программами и комплексными проектами, и это та область, над которой российским компаниям предстоит

СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ УЧАСТНИКОВ РЭНКИНГА «ЭКСПЕРТ РА» ПО ИТОГАМ 2015 ГОДА*



* Без учета компаний: PwC, KPMG, «БДО Юникон» и «ФинЭкспертиза» из-за отсутствия детальной структуры выручки.

ТЕМПЫ РОСТА ВЫРУЧКИ УЧАСТНИКОВ РЭНКИНГА «ЭКСПЕРТ РА» ПО ВИДАМ УСЛУГ ЗА 2015 ГОД, %



работать в ближайшее время. Что касается международных консалтинговых компаний, их преимущество состоит в том, что они предлагают российскому рынку новые методы решений и лучшие мировые практики, которые были опробованы ранее», – поясняет она.

ИНОСТРАНЦЫ «ПОМЕНЬШЕ»

При этом конкуренцию российским игрокам составляет не только «большая четверка», но и мелкие иностранные компании. Помимо английских и американских консультантов на рынке присутствуют игроки и из других стран. Например, Accountor – финский консультант, оказывающий услуги в сфере бухгалтерского учета и аудита, – представлен в России с 1992 года, времени массового прихода в страну компаний из Финляндии.

«Сегодня наши основные клиенты – присутствующие в России иностранные компании. Они предпочитают обращаться к нам, так как мы оказываем прозрачные услуги и помогаем установить более плодотворное сотрудничество между штаб-квартирой компании и ее российской «дочкой», – поясняет директор по продажам компании Тимо Сивонен.

Что касается французского присутствия на российском рынке консалтинга, то мы насчитали более 20 французских компаний-консультантов из разных сфер – от привычного финансового и юридического направления до более специфичного консультирования в сфере люкса, автомобилестроения или энергоэффективности. При этом многие из них пришли на российский рынок не в момент «раздела пирога» – в 1990-е годы, а в самый разгар разви-

тия рынка – середине 2000-х и позже. Главный залог успеха таких мелких игроков в том, что им удалось занять на российском рынке свою нишу. Один из примеров – HR-консультант ATSAI, пришедший на российский рынок совсем недавно, в 2012 году.

«Сегодня нашими клиентами являются в основном иностранные компании, которые хотят развиваться на российском рынке и нуждаются в квалифицированных российских специалистах», – поясняет генеральный директор компании Александр Стефанеско.

При этом эксперты признают, что при всех передовых подходах, которыми обладают иностранные компании-консультанты, есть отрасли, в которых иностранным игрокам сложно конкурировать с российскими. Это, например, сфера ИТ и системная интеграция. ▶



+7 925 507 02 94
info@r-tgroup.ru

www.r-tgroup.ru www.ttservices.ru

COMPTABILITE
DECLARATIONS FISCALES
FICHES DE PAIE
CONSEILS JURIDIQUES
CREATION DE SOCIETES
CONTENTIEUX
GESTION ADMINISTRATIVE
DES RESSOURCES HUMAINES

Votre conseiller pour tous les services en Russie



Консалтингу стали интересны горнодобывающая отрасль и металлургия

► «В системной интеграции, безусловно, с точки зрения реализации проектов по внедрению систем российские консалтинговые компании являются более конкурентоспособными. У них ниже ставки, и проект может выглядеть на первый взгляд не таким дорогим», – отмечает Анастасия Осипова из Deloitte.

КРИЗИС – БОЛЬШИЕ ПЕРЕМЕНЫ?

Что касается кризисных явлений, то, по данным экспертов, они не вызвали перестановок на рынке консалтинговых услуг: как массового ухода, так и прихода новых иностранных игроков не наблюдалось.

«Кардинальных перемен мы не заметили. Тенденции, связанные со стагнацией российской экономики были: у консультантов снижался объем заказов или клиентов, снижалась стоимость услуг, однако в целом рост выручки по рынку консалтинговых услуг продолжается из года в год (сейчас в среднем на уровне 10%), а спрос на услуги сохраняется. Для иностранных компаний или их представителей рост был обусловлен в том числе ростом курса валюты», – считает Варган Ханферян.

Некоторых консалтеров, в частно-

сти иностранных, кризис подстегнул к оптимизации затрат. «Если раньше мы часто обращались к услугам экспатов, то теперь набираем местных специалистов. Мы стали более избирательными в подходе к набору кадров и их оценке, поскольку в результате кризиса количество квалифицированных российских специалистов на рынке труда значительно возросло», – рассказывает управляющий партнер компании Mazars Флоранс Пино.

Однако главные корректировки, которые внесли экономические и политические трансформации последних трех лет в работу консалтинговых компаний, – изменение в приоритете оказываемых услуг. «Традиционно в кризисное время становятся востребованными проекты по дальнейшему сокращению затрат (cost reduction projects) и по централизации поддерживающих функций внутри предприятий. Кроме того, компании используют данное время, чтобы пересмотреть свою стратегию и операционную модель работы. Многие наши клиенты начинают сейчас инициативы и проекты, основной целью которых является пересмотр операционной модели и внедрение новых технологий внутри предприятия», – подчеркивает представитель компании Deloitte.

По информации РА «Эксперт», лидерами по выручке сегодня являются услуги ИТ-консалтинга, управление финансами, налоговый консалтинг и юридические услуги. При этом самые большие темпы роста демонстрирует консалтинг в области производства товаров и услуг. «Периодически возникают всплески в различных более узких областях, например в техническом аудите и консалтинге, это связано с различными законода-

тельными новациями», – отмечает Варган Ханферян.

Политические и геополитические перемены также сказываются на запросах клиентов. Так, отдельные эксперты выделяют развитие в стране инвестиционного консалтинга, в частности по проектам развития промышленного производства и инфраструктуры, другие же фиксируют рост запросов от малого и среднего бизнеса.

«Если раньше достаточно большой процент компаний – наших клиентов был в основном в нефтегазовом секторе и секторе энергетики, сейчас мы видим смещение акцентов в горнодобывающую отрасль и металлургию. Во-вторых, в последнее время поступают запросы из компаний среднего бизнеса», – отмечает представитель Deloitte.

В то же время представители компаний признают, что постепенно консалтинговый рынок возвращается в привычное докризисное русло. «Спустя два года после начала кризиса ситуация в России стала стабилизироваться, и мы вновь можем наблюдать на рынке сделки по слиянию и поглощению. В связи с этим стали востребованы операции, связанные с необходимостью реструктуризации долга, переориентации в деятельности конгломератов, поиска финансирования и возможности приобретения активов иностранными компаниями с большим объемом ликвидности за небольшую стоимость», – констатирует Флоранс Пино.

Что касается дальнейших перспектив, то консалтинговые агентства уверенно говорят о росте российского рынка с трансформацией под новые современные модели. Эксперты не исключают дальнейшего прихода иностранных игроков, но, скорее всего, в узкоспециализированных нишах.

«В последнее время тема цифровой трансформации стала очень востребована, и мы видим большие перспективы в этом направлении. В последующие несколько лет, вполне вероятно, будет появляться все больше проектов по разработке цифровой стратегии», – прогнозирует Анастасия Осипова рост в том секторе консалтинга, который сегодня дает наибольшую выручку. ■



Ведущие ИТ консультанты на конференции CCI France Russie

La cuisine française met les bouchées doubles à Moscou



Malgré le boum que connaît depuis quelques années le secteur de la restauration, la capitale russe ne peut, pour l'heure, se targuer de proposer une abondance de restaurants français. Toutes les conditions sont cependant réunies pour que la situation change. Nous avons discuté avec cinq propriétaires de restaurants français à Moscou de leur entrée sur le marché russe, des difficultés auxquelles ils ont été confrontés lors du développement de leur entreprise et de leurs projets pour l'avenir.

CHANGEMENT DE PRIORITÉS

Cette dernière décennie, Moscou a expérimenté toutes sortes de cuisines : après l'invasion des cafés italiens et japonais, la capitale russe a vu apparaître des restaurants exotiques, géorgiens, végétariens, des bars à burgers mais aussi des restaurants proposant de la cuisine originaire de différentes régions russes. Jusqu'à récemment, la présence de la France s'y limitait à quelques établissements de haute gastronomie, dont seuls les Russes aisés pouvaient se permettre de franchir le seuil.

Néanmoins, il y a deux ans, la situation a commencé à changer : des Français ont ouvert plusieurs restaurants à la cuisine simple et de plus en plus prisés par les Moscovites. Il s'agit principalement de bistrot, ces petits cafés confortables proposant des plats traditionnels à des prix modérés et dont l'objectif principal est de briser le stéréotype qui veut que la cuisine française soit chère et snob.



Bouhessi Khouchef

C'est précisément ce à quoi aspire **Bouhessi Khouchef**, copropriétaire des cafés **Chez Maman** et **Chez Papa** arrivé en Russie il y a dix ans. Avant de lancer sa propre affaire, il travaillait comme chef cuisinier chez Jean-Jacques, probablement la première chaîne de cafés français bon marché à Moscou.

À la différence de **Chez Maman** et **Chez Papa**, les propriétaires étaient russes et la mission principale de Bouhessi était de contrôler la cuisine de tous les restaurants de la chaîne.

Outre sa coopération avec le café Jean-Jacques, le Français a également été consultant pour des restaurants français à travers toute la Russie - d'Omsk à Krasnodar. Après avoir accumulé suffisamment d'expérience, Bouhessi Khouchef a pris la décision d'ouvrir dans la rue Bolchaïa Nikitskaïa, en plein cœur de Moscou, le café **Chez Maman** avec son associée russe Natalia Loukina, ancienne patronne des cafés Jean-Jacques.

Ouvert depuis à peine plus de deux ans, **Chez Maman** a atteint son seuil de rentabilité. À en croire son propriétaire, le secret de son succès réside dans la simplicité de la cuisine



Chez Maman



Chez Papa

► et les prix relativement peu élevés. Le restaurant de cuisine méditerranéenne Chez Papa, installé juste en face de son homologue féminin par Bouhessi mi-2016, ne rencontre pas encore le même succès. «Le concept de l'établissement reste peut-être encore difficilement compréhensible pour les consommateurs russes. Nous devons le définir et l'expliquer plus clairement», commente le restaurateur.

Par ailleurs, Bouhessi Khouchef ne voit pas de menace dans la concurrence des autres établissements français. En effet, pour qu'un restaurant soit considéré comme français, son chef cuisinier doit être originaire de l'Hexagone. Or, ces établissements sont très rares à Moscou et ils sont situés relativement loin l'un de l'autre.

DES CONCURRENTS ?

L'un de ces « concurrents » est le restaurant **Normandie-Niemen**. Relevant également de la catégorie des bistrot, il propose en outre des plats russes, ce qui lui permet d'attirer non seulement des clients russes mais aussi des étrangers désireux de goûter, par exemple,



Normandie-Niemen

des chachlyks ou des pelmenis.

Fabrice Lecoïn, chef cuisinier et cofondateur du restaurant Normandie-Niemen, en explique l'idée fondamentale : « Notre établissement reflète l'histoire commune de deux grandes puissances. On le voit immédiatement dans son nom, inspiré par le régiment d'aviation français qui, aux côtés de l'URSS, a combattu l'Allemagne durant la Seconde Guerre mondiale. L'intérieur, les photos sur les murs, la cuisine franco-russe : tout illustre cette histoire commune. »

Le restaurant a ouvert en novembre 2014 dans la rue Blagovetchchenski, perpendiculaire à la rue Tverskaïa, et n'a pas encore atteint son seuil de



Fabrice Lecoïn

rentabilité. À en croire son chef cuisinier, il est encore trop tôt pour dire quand ce sera le cas.

Fabrice Lecoïn vit à Moscou depuis 17 ans. Avant de travailler au Normandie-Niemen, il était chef au restaurant El Dorado puis a été engagé

par l'ambassade de France à Moscou. D'après lui, l'ouverture d'un restaurant français dans la capitale ne représente que la moitié du chemin : il est bien plus difficile de faire vivre l'établissement. Pour cela, il faut non seulement proposer une nourriture et un service de qualité, mais également appliquer des prix peu élevés afin de respecter le concept de cuisine démocratique.

Eric Le Provos, fondateur et chef cuisinier du **Bistrot Le Provos**, situé rue Milioutinski, près de la place Loubianka, a lui aussi pris le parti de la démocratisation des prix. Après avoir ouvert plusieurs restaurants à Moscou, dont celui de haute gastronomie Carré Blanc, le restaurateur a fait le choix de suivre la tendance et de développer le concept de bistrot dans la capitale russe.



Eric Le Provos



Le Bistrot Le Provos rue Milioutinski

ÉVOLUER AVEC LE PAYS

Eric Le Provos est arrivé en Russie il y a 25 ans. Durant toutes ces années, il a pu observer l'évolution des goûts et des besoins des Russes. Le chef estime que le



Le Bistrot Le Provos

bistrot est précisément ce dont ont aujourd'hui besoin les habitants de la capitale : « Ici, il y a davantage d'échanges entre le personnel et les clients, l'atmosphère est plus chaleureuse, et la cuisine française traditionnelle est plus facile à comprendre. » Actuellement, Eric préfère travailler dans un bistrot que dans un restaurant chic : l'atmosphère plus détendue lui permet de discuter avec les clients.



Patrice Tereygeol

Ouvert en octobre 2015, Le Bistrot Le Provos n'est pas encore rentable. Il jouit néanmoins d'une popularité certaine auprès des Moscovites et fait salle comble le week-end. L'établissement est particulièrement apprécié des expatriés français. Eric affirme toutefois que 80 à 85 % de ses clients sont russes et que 70 % sont des habitués qui vont au Provos « non seulement pour la cuisine française mais aussi pour son atmosphère particulière ».

Patrice Tereygeol s'y connaît lui aussi dans l'ouverture de restaurants à Moscou. Ses **Crêperies de Paris** y prospèrent en effet depuis 2002, près des stations de métro Sokolniki et Akademitcheskaïa. Patrice est arrivé en 1992 en Russie, où il a longtemps travaillé comme chef cuisinier dans des restaurants gastronomiques prestigieux. En ouvrant les Crêperies de Paris, il s'est à son tour éloigné de la grande cuisine, privilégiant un format plus démocratique.

Aujourd'hui, le Français propose un concept entièrement neuf sur le marché russe : dans son café **Waffle Story**, sur Novy Arbat, les clients peuvent goûter des gaufres françaises traditionnelles sucrées ou salées. Comme le souligne lui-même Patrice, si les crêpes sont très répandues dans d'autres établissements moscovites, les gaufres font figure de nouveautés



Waffle Story sur Novy Arbat

que « le consommateur russe doit absolument goûter ».

Waffle Story n'est pas un bistrot. Patrice qualifie l'établissement de café-restaurant car les clients peuvent aussi bien y boire un café qu'y faire bonne chère. Ouvert il y a deux ans, Waffle Story n'a lui non plus pas atteint son seuil de rentabilité. À en croire Patrice, cinq ans sont en moyenne nécessaires pour qu'un restaurant étranger soit rentable en Russie. À l'instar de Fabrice Lecoin, Patrice Tereygeol est convaincu qu'à Moscou il est plus difficile de développer un restaurant que de l'ouvrir.

LA HAUTE GASTRONOMIE EN PÉRIPHÉRIE

Malgré la tendance générale à la « démocratisation », la haute gastronomie française a toujours sa place dans la Moscou contemporaine. Le restaurant gastronomique **La Colline** a par exemple été fondé il y a sept ans. Son copropriétaire et chef cuisinier, **Jérôme Coustillas**, possède une grande expérience dans des restaurants français étoilés par le Guide Michelin et a également travaillé pour le prince du Maroc. En 2000, il s'est installé à Moscou et, après avoir exercé cinq ans en qualité de chef cuisinier du restaurant Le Duc, a ouvert son propre restaurant, La Marée, dans le centre-ville, avant de fonder La Colline avec un associé russe.

La Colline se distingue des restaurants susmentionnés non seulement par ses prix et sa carte mais également par son emplacement. L'établissement

se trouve en effet loin du centre, dans la prestigieuse banlieue Gorki-2. Ses clients, aux revenus élevés, habitent majoritairement la périphérie. Pour ce qui est des plats, comme le dit lui-même Jérôme Coustillas, ils « montrent la personnalité du chef cuisinier ».

CRISE ET PIERRES D'ACHOPPEMENT

Chacun des restaurants dont nous avons rencontré les propriétaires se sont heurtés à des difficultés, aussi bien lors de leur ouverture qu'en raison de la crise économique. Toutefois, à en croire les restaurateurs, les barrières administratives souvent mentionnées par les médias se sont sensiblement réduites ces derniers temps et ne présentent pas de menace sérieuse pour les entreprises à Moscou.

Les principaux obstacles sont liés au recrutement du personnel. Ainsi, Bouhessi Khouchef a mis du temps à trouver de vrais professionnels pour ses établissements : l'école de cuisine soviétique appartenant au passé, les Russes désireux de travailler dans la restauration ont besoin de nouvelles connaissances, qui ne peuvent être acquises qu'avec la pratique. Patrice Tereygeol évoque également la difficulté de trouver des serveurs et lie celle-ci non à l'absence de professionnalisme mais à la crise, qui oblige les employés à s'accrocher à leur emploi.

Les restaurateurs constatent également l'impact de la crise sur les habitudes de consommation des Russes, qui font des économies en fréquentant moins souvent les restaurants. ▶



La Colline

► Pour ce qui est des contre-sanctions, les restaurateurs français n'ont pas remarqué de lourdes répercussions. Au contraire, ils notent l'influence positive de l'embargo alimentaire et estiment que celui-ci aura pour conséquence une augmentation simultanée des volumes et de la qualité de la production locale.

À cet égard, La Colline a été moins bien loti que les restaurants proposant une cuisine plus simple : certains aliments nécessaires à la préparation de plats n'ont pas d'équivalents russes, or la qualité des produits locaux, à en croire Jérôme Coustillas, n'est pas comparable à celle des denrées européennes. Le chef cuisinier évoque une autre difficulté apparue avec la crise et qui concerne cette fois le travail avec les fournisseurs. Lors de la dégringolade du rouble, les restaurateurs devaient chaque semaine vérifier les prix des produits importés étant donné que les fournisseurs les modifiaient considérablement en fonction des fluctuations de la devise russe.

LES INGRÉDIENTS DU SUCCÈS

Malgré certaines contrariétés, les restaurateurs estiment que, dans l'ensemble, le développement de leurs établissements est réussi. Chacun d'eux a sa propre recette du succès. Les propriétaires sont unanimes sur le fait que la présence d'un chef originaire de France, une cuisine traditionnelle française et un service de qualité sont des conditions *sine qua non* pour qu'un restaurant français prospère.

Les restaurateurs expliquent le succès des bistrotts avant tout par leur atmosphère confortable et l'accès-

sibilité des prix. « Les bistrotts français attirent les Russes en quête de découvertes : ils veulent goûter la cuisine et le vin français et s'imprégner de l'atmosphère de la France », commente Eric Le Provos.

L'emplacement stratégique des établissements joue également un rôle prépondérant, à en croire les chefs cuisiniers. Tous les restaurants, à l'exception de La Colline, se trouvent en effet dans le centre de Moscou. Bouhessi Khouchef et Patrice Tereygeol notent l'importance d'être situé dans une rue animée, un lieu de passage, si possible près d'une station de métro. Bien que le loyer représente une grande part de leurs dépenses, les patrons le considèrent comme un investissement précieux et une condition nécessaire lors de l'ouverture d'un premier restaurant à Moscou si l'on souhaite s'attirer une clientèle fidèle.

La Colline peut être considéré comme un cas à part. Ici, l'emplacement ne joue pas un rôle important étant donné que ses clients sont des amateurs de gastronomie qui soit



Jérôme Coustillas

vivent dans les quartiers riches de la périphérie, où se trouve le restaurant, soit s'y rendent expressément pour une occasion spéciale.

D'après les restaurateurs français que nous avons interrogés, si l'on souhaite ouvrir un lieu de restauration

en Russie, il est important de le faire avec un associé russe. Et il ne s'agit pas tant d'un partenaire financier que d'un compagnon qui pourra se charger des questions administratives. « Des détails législatifs et administratifs sont parfois incompréhensibles pour les étrangers et un associé russe pourra vous les expliquer ou les régler lui-même », explique ainsi Patrice Tereygeol.

Jérôme Coustillas souligne en outre la nécessité d'entretenir de bonnes relations avec les autorités russes et les représentants des organes d'inspection, « de respecter toutes les règles et de suivre attentivement les changements qui y sont apportés ».

Actuellement, les restaurateurs se concentrent sur le développement de leurs établissements et songent à ouvrir de nouveaux restaurants, mais, vu la conjoncture économique instable du pays, ils ne s'empressent pas de concrétiser cette dernière idée. Parmi les patrons que nous avons interrogés, Bouhessi Khouchef est le seul à se fixer un objectif aussi ambitieux : il prévoit d'ouvrir un troisième, voire un quatrième restaurant dans la capitale au cours des cinq prochaines années.

Les restaurateurs envisagent également d'ouvrir des établissements dans les régions russes, et pas seulement à Moscou, mais uniquement dans un avenir lointain. Leur mission principale reste, pour l'heure, la conquête du marché moscovite. ■



Les principaux clients de La Colline vivent à Roubliovka, à l'ouest de Moscou



450
SOCIÉTÉS MEMBRES
КОМПАНИЙ-ЧЛЕНОВ

200
ÉVÉNEMENTS
ORGANISÉS
CHAQUE ANNÉE
МЕРОПРИЯТИЙ
В ГОД

14
COMITÉS PROFESSIONNELS
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
КОМИТЕТОВ

20 ANS DE SUCCÈS FRANCO-RUSSES

20 ЛЕТ УСПЕШНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА ФРАНЦИИ И РОССИИ



3 GRANDS AXES D'ACTIVITÉ

La vie associative
Le lobbying
Le soutien aux entreprises

3 ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Развитие делового сообщества
Лоббирование интересов
Поддержка бизнеса

moncontact@ccifr.ru
+ 7 495 721 38 28
www.ccifr.ru

Французская кухня в Москве набирает обороты

Несмотря на ресторанный бум последних лет, российская столица пока не может похвастаться обилием французских ресторанов. Однако есть все предпосылки для изменения этой ситуации. Мы поговорили с владельцами пяти французских ресторанов в Москве об их выходе на российский рынок, сложностях, с которыми им пришлось столкнуться при развитии ресторанного бизнеса, и планах на будущее.



СМЕНА ПРИОРИТЕТОВ

Последнее десятилетие Москва смело экспериментировала с кухней: после засилья итальянских и японских кафе в российской столице стали открываться рестораны экзотической кухни, бургерные, грузинские рестораны, вегетарианские кафе, а также рестораны с кухней российских регионов. Присутствие французской гастрономии в российской столице до недавнего времени ограничивалось несколькими заведениями высокой кухни, посе-

щение которых могли себе позволить только россияне с достатком выше среднего.

Тем не менее за последние пару лет ситуация начала меняться: французские граждане открыли в российской столице несколько ресторанов средней руки, которые становятся все более популярными среди москвичей. В основном это заведения категории бистро – небольшие уютные кафе с традиционными блюдами и умеренными ценами, основная задача которых разрушить стереотип светскости и дороговизны, сложившийся вокруг французской кухни.

Именно к этому стремится со-владелец кафе **Chez maman** и **Chez rара Буэсси Куншеф**, приехавший в Россию 10 лет назад. До открытия собственного бизнеса он работал бренд-шефом в «Жан-Жак» – наврное, первой сети недорогих французских кафе в Москве. В отличие



Буэсси Куншеф

от **Chez Maman** и **Chez Rара** владельцами кафе были россияне, а основной задачей Куншефа был контроль за кухней всех ресторанов сети.

Помимо сотрудничества с «Жан-Жаком», в послужном списке француз – работа консультантом во французских ресторанах по всей России – от Омска

до Краснодара. Получив достаточный опыт работы в России, Буэсси Куншеф принял решение открыть в центре Москвы, на Большой Никитской улице, **Chez maman** совместно со своим российским партнером Наталией Лукиной, бывшей управляющей кафе «Жан-Жак».

Кафе **Chez maman** работает чуть больше двух лет, но уже вышло на окупаемость. Секрет успеха, по мнению владельца ресторана, заключается в простоте кухни и достаточно невысоких ценах. В отличие от **Chez maman**, ресторан французской средиземноморской кухни



Ресторан **Chez rара** специализируется на французской средиземноморской кухне



За два года существования ресторан Chez papa уже вышел на окупаемость

Chez papa, который Буэсси Куншеф открыл по соседству в середине 2016 года, пока не так успешен. «Возможно, концепция заведения пока сложна для понимания российских потребителей, нужно четче ее определить и объяснить», – размышляет Куншеф.

Что касается конкуренции со стороны других французских заведений, то Буэсси Куншеф не видит здесь проблемы. Ведь для того чтобы ресторан считался по праву французским, нужно, чтобы шеф-повар в нем был француз, а таких заведений в Москве совсем немного, и территориально они расположены относительно далеко друг от друга.

ЕСТЬ ЛИ СОПЕРНИКИ?

Одним из таких «конкурентов» можно назвать ресторан «**Нормандия-Неман**». Он также вписывается в категорию бистро, но наравне с французской там представлена и русская кухня. Это позволяет заведению привлечь не только российских, но и иностранных клиентов, которые хотят попробовать, к примеру, шашлык или пельмени.

Фабрис Лекуан



Шеф-повар и соучредитель «Нормандия-Неман» **Фабрис Лекуан** поясняет основную идею ресторана: «Он отражает совместную историю двух великих держав. Это видно в первую очередь из названия: «Нормандия-Не-

ман» – французский авиационный полк, воевавший на стороне СССР против Германии во время Второй мировой войны. Интерьер, фото на стенах ресторана, комбинация русской и французской кухни ресторана – все это рассказывает единую историю».

Ресторан открылся в ноябре 2014 года в Благовещенском переулке, рядом с Тверской улицей, и еще не достиг рентабельности. По словам шеф-повара, пока сложно сказать, когда ресторан окупится полностью.

Фабрис Лекуан живет в Москве уже 17 лет. До «Нормандии-Неман» он работал шеф-поваром в ресторане El Dorado, затем – во французском посольстве в Москве. Лекуан отмечает, что открыть в столице французский ресторан – это только полдела, гораздо сложнее заставить ресторан «жить». А для этого необходимо не только предлагать качественную продукцию и хороший сервис, но и придерживаться невысоких цен, чтобы соответствовать концепции демократичной кухни.

Курс на демократизацию взял и **Эрик Ле Прово**, основатель и шеф-повар «именного» проекта **Le Bistrot Le Provos** в Милютинском переулке в районе Лубянки. У Ле Прово уже есть опыт открытия ресторана в Москве. Но если его предыдущее заведение, Carré Blanc, было ориентировано на высокую гастрономию, то теперь ресторатор, следуя тренду, решил развивать в российской столице концепцию бистро.

В НОГУ СО СТРАНОЙ

Эрик Ле Прово приехал в Россию 25 лет назад и наблюдал, как в течение этого времени менялись вкусы и потребности россиян. Шеф-повар считает, что бистро – именно то, что нужно сегодня жителям российской столицы: «Здесь больше контакта между персоналом и клиентами, атмосфера более «теплая», а традиционная французская кухня проще для понимания». И самому Эрику на данный момент работа в бистро нравится больше, чем в дорогом ресторане: более спокойная атмосфера позволяет Эрику общаться с клиентами лично.

Ресторан Le Bistrot Le Provos открылся в октябре 2015 года и пока не стал рентабельным. Тем не менее ▶



Ресторан «Нормандия-Неман» предлагает как французскую, так и русскую кухню



Le Bistrot Le Provos в Милютинском переулке

► бистро пользуется успехом среди жителей столицы: по выходным здесь всегда аншлаг. Заведение особенно ценят французские экспаты. Тем не менее Эрик уверяет, что 80-85% его клиентов – россияне, причем 70% – это постоянные клиенты, которые приходят в Le Bistrot Le Provos «не только ради французской кухни, но и за особой атмосферой».



Эрик Ле Прово

Опыт открытия ресторанов в Москве есть и у Патриса Терезоля. Его кафе «Крепери де Пари», что дословно переводится как «Парижская блинная», успешно работают в Москве с 2002 года – в районе Сокольников и станции метро «Академическая». Патрис приехал в Россию в 1992 году и долгое время работал шеф-поваром в дорогих гастрономических ресторанах. Открыв «Крепери де Пари», он тоже отошел от высокой кухни к более демократичному формату.

Теперь же француз решил выйти на московский рынок с совершенно новым концептом – в кафе Патриса Waffle Story на Новом Арбате подают традиционные французские вафли – как сладкие, так и соленые, в то время как «Крепери де Пари» делает акцент на блинах. Но, как признает сам Патрис, блины очень распростране-



Патрис Терезоль

ны и в других ресторанных заведениях Москвы, тогда как вафли для столичных жителей – это интересная новинка, которую «нужно непременно попробовать российскому потребителю».

Waffle Story – это не бистро. Патрис называет заведение кафе-рестораном, поскольку посетители могут прийти как просто выпить кофе, так и сытно поесть.

Заведение открылось два года назад, и на окупаемость ему выйти еще не удалось. По словам Патриса, в среднем в России зарубежным ресторанам для этого необходимо пять лет. Так же, как и Фабрис Лекуан, Патрис Терезоль отмечает, что в Москве сложнее развивать ресторан, нежели открыть его.

МЕСТО ПРЕКРАСНОМУ

Несмотря на общий тренд к «демократизации», высокой французской кухне по-прежнему есть место в современной Москве. Гастрономический ресторан La Colline открылся семь лет назад. Его шеф-повар и совладелец Жером Кустийас имеет солидный опыт работы во французских ресторанах – обладателях звезд Мишлена. Также в резюме Жерома Кустийаса – работа у принца Марокко. В 2000 году Жером приехал



в Москву и, проработав пять лет в качестве шеф-повара в ресторане Le Duc, открыл собственный ресторан La Marée в центре Москвы, а затем совместно с российским партнером – La Colline.

От вышеупомянутых ресторанов La Colline отличает не только ценник и меню, но и местоположение: он находится в отдалении от центра столицы, в престижном московском пригороде Горки-2. Клиенты ресторана – это в основном жители окрестностей с высоким уровнем дохода. Что касается ресторанных блюд, то, как говорит сам Жером Кустийас, кухня в La Colline «более индивидуальная, демонстрирующая личность шеф-повара».

Кафе Waffle Story на Новом Арбате



КРИЗИС И КАМНИ ПРЕТКНОВЕНИЯ

Каждый из рассмотренных нами ресторанов столкнулся с определенными трудностями как при открытии, так и с приходом экономического кризиса. Что касается часто обсуждаемых в СМИ административных барьеров, возникающих при открытии бизнеса в России, то, по словам рестораторов, в последнее время они заметно смягчились и не представляют серьезной угрозы для бизнеса в Москве.

Основные трудности рестораторы связывают с поиском персонала. Так, Буэсси Куншефу для работы в его заведениях было трудно найти настоящих профессионалов: советская поварская школа уже неактуальна и желающим работать в ресторанном деле нужны новые знания, получить которые пока можно только на практике. Патрис Терезоль также акцентирует внимание на сложностях с поиском обслуживающего персонала, но связывает это не с отсутствием профессионализма, а с кризисом, который заставляет сотрудников крепче держаться за рабочие места.

Рестораторы отмечают влияние кризиса и на потребительские привычки россиян – они стали меньше тратить, в результате чего количество посетителей в ресторанах сократилось.

Что касается контрсанкций, то тяжелых последствий для себя французские рестораторы не заметили. Напротив, французские повара отмечают положительное влияние от запрета на поставки импортных продуктов и считают, что в результате продовольственных санкций объемы российского производства растут вместе с качеством продуктов.

Сложнее, по сравнению с ресторанами средней руки, в данной ситуации пришлось La Colline: у некоторых продуктов, необходимых для приготовления блюд из меню, нет российских аналогов, а местная продукция, по мнению шеф-повара, не дотягивает по качеству до европейской. Жером Кустийас отмечает и еще одну трудность, появившуюся в связи с кризисом, – работу с поставщиками. В периоды сильной



Жером
Кустийас

девальвации рубля владельцам ресторана приходилось каждую неделю проверять цены на импортные продукты, так как поставщики сильно меняли цены в зависимости от колебания курса российской валюты.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

Несмотря на некоторые сложности, рестораторы считают, что в целом их заведения развиваются вполне успешно. Рецепт успеха у каждого свой. Владельцы заведений сходятся на том, что необходимыми составляющими успеха французского ресторана являются шеф-повар из Франции, традиционная французская кухня и качественное обслуживание.

Если говорить про успех бистро, то не последнюю роль, по словам их владельцев, сыграл новый демократичный формат и уютная атмосфера. «Французские бистро привлекают российских граждан, которые готовы к «открытиям»: хотят узнать вкус французской кухни и вина, а также окунуться в атмосферу Франции», – отмечает Эрик Ле Прово.

Кроме того, одним из залогов успеха рестораторы называют правильный выбор местоположения заведения. Все рестораны, за исключением La Colline, расположены в центре Москвы. Буэсси Куншеф и Патрис Терезоль отмечают важность расположения на оживленных улицах, проходных местах, по возможности рядом с метро. Хотя арендная плата занимает большую долю в расходах таких заведений, владельцы считают их ценным вложением и необходимым условием при открытии первого ресторана в Москве для формирования устойчивой аудитории лояльных посетителей.



Основные клиенты La Colline – жители Рублевки

La Colline можно назвать «особым случаем». Месторасположение здесь не играет большой роли, поскольку посетители La Colline – состоятельные ценители гастрономической кухни, которые либо живут в элитном пригороде, где расположен ресторан, либо специально приезжают сюда по особому случаю.

Опрошенные нами французы-рестораторы также считают, что этот бизнес в России важно начинать с местным деловым партнером. Причем речь идет не столько о финансовом партнере, сколько о компаньоне, который смог бы отвечать за административные вопросы. «Законодательные и административные тонкости иногда бывают непонятны иностранцу, и российский партнер может объяснить их вам или же взять на себя», – отмечает Патрис Терезоль.

Кроме того, по мнению Жерома Кустийаса, в России необходимо поддерживать хорошие отношения с властями, представителями инспекций, «следовать всем правилам и внимательно следить за их изменениями».

На данный момент владельцы ресторанов нацелены на развитие своих заведений и вынашивают идеи открытия новых ресторанов, но пока в силу нестабильности экономической ситуации в стране не торопятся воплощать идеи в жизнь. Из опрошенных нами владельцев только Буэсси Куншеф ставит амбициозные цели: он планирует открыть третий, а возможно, и четвертый ресторан в столице в течение ближайших пяти лет.

Об идее открывать заведения в российских регионах, а не только в Москве, рестораторы тоже задумываются, но только в далекой перспективе. Пока же их основная задача – покорить столичный рынок. ■

TRIBUNAL D'ARBITRAGE DE LA CCI FRANCE RUSSIE

**RÉGLEZ VOS CONFLITS
PLUS RAPIDEMENT
ET EN TOUTE
INDÉPENDANCE**



ТРЕТЕЙСКИЙ СУД ПРИ ФРАНКО- РОССИЙСКОЙ ТОРГОВО- ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТЕ

**РАЗРЕШАЙТЕ ВАШИ
КОНФЛИКТЫ БЫСТРО
И НЕЗАВИСИМО**

Agenda de la CCI France Russie

AVRIL

- 4 avril** Comité PME-PMI
- 5 avril** Conférence internationale :
le marché du retail russe
- 6 avril** Petit-déjeuner des
directeurs RH
- 12-14 avril** Délégation au
Kazakhstan
- 14 avril** Comité Retail
- 18 avril** Délégation en France
(secteur agro-alimentaire)

MAI

- 18-19 mai** Délégation en région de
Sverdlovsk ou à Tioumen
- 25 mai** Dîner des directeurs
généraux et des directeurs
administratifs et financiers

Pour plus d'informations :

moncontact@ccifr.ru, +7 495 721 38 28, www.ccifr.ru

JUIN

- 8 juin** Comité Retail
- 22 juin** Conférence économique
- 30 juin** Soirée Gala d'été

JUILLET

- 15 juillet** Journée France

Календарь событий CCI France Russie

АПРЕЛЬ

- 4 апреля** Комитет по малому и
среднему бизнесу
- 5 апреля** Международная
конференция по российскому
рынку ритейла
- 6 апреля** Комитет по кадровым
вопросам.
- 12-14 апреля** Делегация
компаний в Казахстан
- 14 апреля** Комитет по розничной
торговле
- 18 апреля** Делегация
компаний во Францию
(Агропромышленность)
- МАЙ**

- 18-19 мая** Делегация компаний
в Свердловскую область /
Тюменскую область
- 25 мая** Ужин генеральных,
административных и
финансовых директоров

ИЮНЬ

- 8 июня** Комитет по розничной
торговле
- 22 июня** Экономическая
конференция
- 30 июня** Летний Гала-вечер

ИЮЛЬ

- 15 июля** День Франции

REST ASSURED.

Every business has its unique needs.

Manufacturers need an assembly line; service businesses need heavy machinery; food retail requires sophisticated temperature management. Each business has particular permitting and financing issues. Radius Group is not just a real estate developer, we help solve our customers' challenges and establish project requirements. Then we make sure we exceed them.

Every opportunity poses unique risks.

For many customers, Russia is a new market; for others, it is an existing opportunity to be built on. Every project involves business, financing, legal and project risks. Our team applies critical market, financial and engineering expertise to minimize our customers' risks and costs. We believe comprehensive risk management maximizes customer value.

We build trust one customer at a time.

Since 2006, Radius Group has delivered over 700,000 m2 of Class A built-to-suit warehouse and industrial real estate solutions in Russia and Eastern Europe for multinational and leading Russian companies, including John Deere, Paul Hartmann, Leroy Merlin, Kimberly Clark, Decathlon, Volvo, 36'6 etc. We are happy to accommodate your real estate needs in our South Gate Industrial Park in Moscow Region and beyond.

So sit back and enjoy Russia.

We've got all your manufacturing and warehouse development needs covered.

MILLENNIUM HOUSE
12 UL. TRUBNAYA 7TH FLOOR
MOSCOW 107045
RUSSIA
T +7 495 662 5550
F +7 495 662 5551

leasing@radiusrussia.com

WWW.RADIUSRUSSIA.COM



**Radius**
GROUP

Реклама

MAXIMISEZ VOTRE VISIBILITÉ

ПОВЫСЬТЕ УЗНАВАЕМОСТЬ ВАШЕГО БРЕНДА

на правах рекламы



numéro de juin 2016 / номер от июня 2016 года

8^e édition
8^oe издание

Date de publication:
Дата выхода:
25.05.2017

RUSSIE-FRANCE

À L'OCCASION DU FORUM
ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL
DE SAINT-PÉTERSBOURG
DU 1^{ER} AU 3 JUI

- 125 000 exemplaires en 3 langues: français, anglais, russe
- En partenariat avec les journaux *The Moscow Times*, *Vedomosti* et *Le Courrier de Russie*
- Distribution lors du forum économique international de Saint-Petersbourg et lors d'événements tout au long de l'année en Russie et en France

НОВОСТИ ФРАНЦУЗСКОГО И РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

- 125 000 экземпляров на трех языках: русском, французском и английском
- В партнерстве с газетами *Ведомости*, *The Moscow Times* и *Le Courrier de Russie*
- Распространение в рамках Петербургского международного экономического форума, а также в течение всего 2017 года в России и Франции

EN COLLABORATION AVEC:
ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



10 Milioutinski per. bât 1, 101 000 Moscou, www.ccifr.ru

РÉSERVEZ VOTRE ESPACE
PUBLICITAIRE :

БРОНИРОВАНИЕ
РЕКЛАМНЫХ ПЛОЩАДЕЙ:
yulia.shapovalova@ccifr.ru
maria.stalchenkova@ccifr.ru