



Высшая
школа
бизнеса

Международный бизнес
Стратегический менеджмент

0083-1-1

С.В. Шапошников, С.А. Титов, В.И. Карагулаков

ОКНА В СТРАНУ ВОСХОДЯЩЕГО СОЛНЦА: ИННОВАЦИИ ПРОТИВ ТРАДИЦИЙ

Данный учебный кейс разработан Сергеем Вячеславовичем Шапошниковым (доцент департамента стратегического и международного менеджмента Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ), Сергеем Анатольевичем Титовым (доцент департамента стратегического и международного менеджмента Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ) и Владимиром Игоревичем Карагулаковым (генеральный директор ООО «КАРВИ»).

По вопросам доступа к материалам из коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025 г.

*Сквозь лед и стены
свет окна пробьет дорогу.
Ветер перемен
шепчет древним соснам: ждите,
новый день уже близко.*

СБЕРЕЖЕНИЕ ЭНЕРГИИ В ЯПОНИИ ЧЕРЕЗ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

С 1 апреля 2025 года в Японии вступил в силу первый и долгожданный Закон об энергоэффективности в строительстве — исторический шаг для страны, где перемены зачастую происходят не по зову момента, а в результате долгого внутреннего созревания.

Япония практически полностью зависит от импорта ископаемого топлива, что делает ее уязвимой к колебаниям мировых цен, поставкам и политическим рискам. При этом почти половина всей потребляемой энергии на отопление и кондиционирование в стране попросту теряется — через стены, окна, крыши зданий, которые не соответствуют современным требованиям энергоэффективности. Зимой теплый воздух уходит на холодную улицу, летом — прохлада, столь дорогостоящая в производстве, постоянно улетучивается через щели и плохо изолированные окна, заставляя кондиционеры работать на пределе. Эта нерациональная утечка энергии причиняет не только экономический, но и экологический ущерб: Япония тратит колоссальные ресурсы на то, что в действительности могло бы быть сохранено.

Япония — это страна, где перемены не результат спонтанности, а акт глубокой внутренней трансформации. Японский бюрократический аппарат и бизнес-элиты традиционно не склонны к резким движениям. Риск — слово пугающее, «потеря лица» — недопустима. Даже если назревшие перемены очевидны, типичный подход звучит примерно так: «Да, делать нужно, но пусть это произойдет не при мне».

И все же закон принят. Япония стоит на пороге революции энергоэффективности. Впереди не просто изменение строительных стандартов — грядет масштабная реконструкция уже существующего фонда. Повседневный быт, привычки, образ жизни — все это начнет меняться. Как будет разворачиваться этот процесс, предсказать трудно. Сумеют ли власти следовать четко выверенному плану? Или ситуация примет неожиданное направление развития? Ведь большинство населения страны все еще убеждено, что все произведенное в Японии — лучшее в мире. Даже окна. И тем труднее будет принять факт: японские оконные технологии отстают от мирового уровня на 30-40 лет. Но однажды увидев эффект современных решений — в комфорте, тишине, экономии, безопасности — люди могут захотеть перемен. Причем в таком масштабе, что местная промышленность просто не справится с растущим спросом. И тогда... придется открыть двери иностранным компаниям — шаг, которого Япония старается избегать. Самое интересное — впереди.

Вопрос только в одном: а может ли компания KARVI стать частью этих перемен?

ЯПОНСКАЯ ГЛАВА KARVI: КОНЕЦ ИСТОРИИ ИЛИ НОВАЯ СТРАНИЦА?

В марте 2025 года Владимир Карагулаков, генеральный директор компании KARVI, известной своими энергосберегающими окнами на Сахалине, сидел перед экраном компьютера, внимательно просматривая заголовки новостей. Глобальная политическая арена претерпевала серьезные изменения, которые могли открыть новые перспективы для его бизнеса. Его взгляд визионера был устремлен в будущее: он снова явно видел японские дома, оснащенные передовыми энергоэффективными окнами своей компании.

Еще в 2016 году KARVI с энтузиазмом вышла на японский рынок, полный инновационных идей и амбиций. Однако реальность оказалась сложнее: компания столкнулась с лабиринтом культурных особенностей, устоявшихся деловых связей и скрытых барьеров японского бизнеса. Несмотря на это, KARVI упорно двигалась вперед. Но в марте 2020 года ее развитие прервала пандемия. Локдаун в Японии привел к срыву четырех крупных контрактов на десятки миллионов иен, которые должны были быть подписаны в марте-апреле того же года. В последующие два года компания продолжала работать с частными клиентами, надеясь на восстановление рынка. Однако в 2022 году ситуацию усложнили геополитические события: отказ от сотрудничества японских партнеров и давление общественного мнения сделали дальнейшее присутствие компании в Японии невозможным.

Но даже несмотря на вынужденный уход, KARVI удалось оставить след: о компании знала вся строительная отрасль Японии. Ситуация напоминала Россию 1990-2000 гг., когда только появились пластиковые окна. Тогда немецкие технологии ворвались на рынок, и половина потребителей ассоциировала энергоэффективные окна с брендом Rehau, хотя он был лишь одним из поставщиков. Rehau просто первым начал активное продвижение и вложил значительные ресурсы в рекламу. Аналогично KARVI удалось создать прочную ассоциацию с высокотехнологичными энергоэффективными окнами. В Японии их продукцию начали называть «окнами Карви» — так же, как подгузники называют «памперсами», а копировальные аппараты — «ксероксами».

В конце февраля 2025 года на горизонте появился обнадеживающий сигнал: наметилась перспектива ослабления геополитической конфронтации и улучшения отношений с США. А улучшение с американцами означало и улучшение отношений с японцами. Этот сигнал давал надежду на возвращение на японский рынок, пусть и не сразу, но в обозримом будущем. *«Эта история еще не завершена — она продолжается, и потому говорить о ней как о победе или поражении пока рано»*, — думал Владимир.

Со времени ухода из Японии KARVI продолжала работать, и ей было чем гордиться. Несмотря на трудности и кризисные 2020-2021 гг., компания оставалась лидером на Сахалине, остекляя крупнейшие объекты: поликлиники, университеты, спортивные комплексы.

Однако перед компанией встал важный вопрос: как и где продолжать развитие? С 2023 года наметилась тенденция к снижению внутреннего спроса из-за высокой ставки по ипотеке, однако в условиях финансовой нестабильности

работа с населением оставалась важным и более высокомаржинальным направлением. Кроме того, сохранялась надежда на возвращение в Японию...

«Главное, — размышлял Владимир, — гибкость». Его компания умела адаптироваться, находить возможности там, где их, казалось бы, не было. Он считал, что эта особенность его компании заложена в ДНК. Он умел рисковать, но при этом тщательно просчитывать каждый шаг. Еще недавно японские партнеры полностью заморозили сотрудничество, а теперь уже намекали на его возобновление — кардинальный поворот, по сравнению с 2022 годом. Это отражало политические перемены, открывающие новые перспективы.

Сейчас — ключевой момент. Нужно быть готовым действовать, принимать решения и двигаться вперед, размышлял Владимир. В Японии близилась к началу масштабной модернизация оконных систем, и опыт, технологии и знания KARVI могли сыграть в этом процессе важную роль.

Владимир понимал: времени на долгие раздумья нет. Если они хотят достичь успеха, необходимо действовать уже сейчас. Через 30 минут должна была начаться встреча с менеджерами компании, которая могла определить будущее KARVI на международной арене.

Будет ли это история о победе? Время покажет...

ПУТЬ ПЕРВОПРОХОДЦЕВ: KARVI НА ПЕРЕКРЕСТКЕ КУЛЬТУР И ИННОВАЦИЙ

Когда в 2016 году компания KARVI ступила на землю Японии, это был не просто бизнес-эксперимент, а смелый вызов традициям. KARVI вошла на японский рынок одной из первых среди российских компаний, предлагая не сырье, а продукцию с высокой добавленной стоимостью. Попытки выхода на этот рынок предпринимались и ранее, но ни одна из них не была столь масштабной. Как когда-то русские первопроходцы осваивали Сибирь и Дальний Восток, так и KARVI взялась за сложнейшую задачу — завоевать доверие одного из самых закрытых и консервативных рынков мира. Ее путь напоминал дипломатическую миссию Евфимия Путятина или просветительскую деятельность Николая Японского (Касаткина) — движение вперед через тернии культурных различий и вековых устоев. Владимира вдохновляла не только перспектива развития бизнеса, но и стремление к укреплению связей между странами — экономических, культурных, человеческих. Он верил, что через сотрудничество и взаимопонимание можно строить прочные мосты между народами.

До выхода в Японию KARVI успешно работала с компаниями в Китае и Южной Корее. Ее основатель Владимир знал, что ключ к успеху — это следование договоренностям, пунктуальность и внимание к деталям. Эти качества позволяли выстраивать доверительные отношения с японцами, но даже они не всегда спасали от местных барьеров.

В 2016 году KARVI открыла дочернюю компанию в городе Саппоро на северном острове Хоккайдо. Регион был выбран неслучайно: суровый климат

и высокий спрос на энергоэффективные решения делали Хоккайдо привлекательной точкой входа на рынок. Для успешной адаптации компания предприняла целый ряд шагов: был открыт выставочный зал, наняты японские сотрудники, маркетинговые материалы переведены и адаптированы под местную аудиторию. KARVI также начала активно участвовать в крупнейших строительных выставках и выстраивать диалог с местными организациями, включая Торгово-промышленную палату Саппоро и Университет Хоккайдо. Владимир активно продвигал продукцию на японском рынке, позиционируя ее как инновационное решение в области энергосбережения. Компания была представлена на ряде международных форумов, в том числе на пленарном заседании с участием президента России Владимира Путина и премьер-министра Японии Синдзо Абэ, где обсуждались вопросы двустороннего экономического сотрудничества, включая развитие энергоэффективных технологий.

Идея предлагать японцам современные, энергоэффективные окна по конкурентной цене казалась гениальной. Этому способствовало падение курса рубля, благодаря которому российские товары становились более доступными для зарубежных покупателей, а также транспортная близость Южно-Сахалинска к Японии, создававшая благоприятные условия для выхода на этот рынок. Оставалось лишь преодолеть барьеры доверия, конкуренции и культурные особенности японцев, чтобы превратить амбициозную концепцию в успешный бизнес.

За плечами KARVI была мощная производственная база в России, немецкая фурнитура и профиль, высококачественное японское оконное стекло, производимое в России, что самое главное, профессиональная команда, горящая энтузиазмом изменить устоявшийся рынок. Дополнительным преимуществом стало сотрудничество с Hokkaido Bank: в его рамках KARVI оказывала поддержку японским партнерам банка, стремившимся выйти на рынок Сахалина с проектами снегозащитных заборов и современных теплиц. Итогом этого партнерства стало подписание соглашения о строительстве таких заборов на Сахалине. Таким образом, KARVI способствовала освоению сахалинского рынка японскими компаниями, а они, в свою очередь, поддерживали выход KARVI в Японию.

Помимо этого, значительную поддержку оказала компания Veka — поставщик премиальных оконных систем и стратегический партнер KARVI. Руководитель Veka.Rus Йозеф Бекхофф, отвечавший за рынок России, трижды лично приезжал в Японию, чтобы оказать финансовую поддержку проекту от лица компании Veka. Инженеры Veka помогли адаптировать продукцию под японский рынок, учитывая специфику местных стен и фасадов. В 2019 году Российский экспортный центр признал заслуги KARVI, присвоив ей звание «Экспортер года-2019» Дальневосточного Федерального Округа. Это достижение имело особое значение для Сахалина, где доминируют сырьевые экспортеры, а несырьевой продукции практически нет.

Однако основную часть работы KARVI выполнила самостоятельно: 95% усилий принадлежали самой компании. Компания организовала оперативный процесс замеров, производства, доставки и монтажа окон в Японии. Ее бригада замерщиков и установщиков включала как российских, так и японских

специалистов. От замера до установки проходило не более двух недель — весьма быстрые сроки, по японским меркам. Все окна изготавливались на производстве в Южно-Сахалинске, а затем морским путем доставлялись в Японию.

Владимир наблюдал, насколько тщательно японцы оберегают свой рынок от иностранных компаний. В 2018 году руководство Ассоциации оконных компаний из Токио посетило KARVI, и в их поведении ощущалась обеспокоенность конкуренцией. Они понимали, что если энергосбережение в Японии выйдет на передний план, иностранные компании могут получить значительное преимущество, ведь в других странах — Южной Корее, Китае — такие технологии развиваются уже 15-20 лет, тогда как в самой Японии эта сфера значительно отстает.

При этом к российским компаниям японцы относились значительно лояльнее, чем к китайским или корейским. Если корейские и китайские компании сталкивались с холодным неприятием, то с россиянами японцы были готовы вести диалог. Особенно заметно это стало во время переговоров, когда компанию сопровождал Йозеф Бекхофф. Японцы подчеркивали свое уважение к немецким технологиям, что позитивно сказывалось на имидже KARVI.

Однако японский рынок оставался сложным и закрытым. Компания столкнулась с многочисленными препятствиями. Например, процесс патентования занял три года, включая две апелляции и значительные финансовые затраты. Некоторые строительные компании доходили до стадии подписания контрактов, но в последний момент либо отказывались, либо требовали двукратного снижения цены, что выглядело скорее как попытка устранить конкурента, чем как добросовестное деловое предложение.

Сопrotивление коренилось в самой структуре японского рынка. Здесь традиционно используются алюминиевые профили с одинарным остеклением — технология, давно устаревшая с точки зрения энергоэффективности, но сохраняющаяся благодаря мощному лобби производителей алюминия. Японские окна трудно назвать инновационными: их конструкция слабо удерживает тепло зимой и не защищает от палящего зноя летом. В результате энергозатраты на кондиционирование помещений зачастую превышают расходы на их обогрев, делая климат-контроль не только неэффективным, но и затратным.

Кроме того, в стране действует сложная система долгосрочных отношений между поставщиками и застройщиками, что делает проникновение новых игроков крайне затруднительным. Рынок строительных материалов в Японии традиционно интегрирован: производители оконных конструкций и девелоперы работают в рамках устойчивых партнерских отношений, создавая закрытую и консервативную систему.

Для новых компаний и инноваторов вход на этот рынок становится серьезным вызовом, особенно с учетом особенностей японского менеджмента и деловой культуры, где ключевую роль играют доверие, длительные деловые связи и корпоративная иерархия. Даже самые передовые технологии могут столкнуться с барьерами, если не вписываются в сложившуюся экосистему.

Несмотря на это, KARVI верила в свой путь. Интерес к энергосбережению рос, и прогрессивные застройщики начинали замечать преимущества новых технологий.

Окна KARVI, созданные по немецким стандартам, превосходили местные аналоги по тепло- и шумоизоляции. Предлагаемые оконные системы отличались передовыми технологиями: противоударная фурнитура предотвращала несанкционированное проникновение в помещение, обеспечивала полную герметизацию. Качественная фурнитура, профили, производимые в России по немецким технологиям, и оконное стекло — по японским, позволяли компании успешно конкурировать как с местными, так и с зарубежными производителями. Высокие стандарты изготовления, сочетание передовых разработок, конкурентоспособной цены и адаптации под требования японского рынка делали российскую продукцию достойной альтернативой традиционным решениям.

Клиенты, уже установившие такие окна, отмечали комфорт: в их домах стало теплее зимой, а летом затраты на кондиционирование сократились. Выгодный курс рубля и близость к России обеспечивали высокую скорость выполнения заказов. Это давало компании значительное преимущество перед конкурентами, сокращая время ожидания для клиентов и позволяя оперативно реагировать на спрос.

В своей работе компания использовала стратегию выхода на рынок, основанную на нескольких ключевых аспектах:

- Акцент на энергосбережение — демонстрация того, как современные оконные системы помогают существенно сократить расходы на отопление и кондиционирование, делая жилье более комфортным и экономичным.
- Просвещение потребителей — разъяснение японским клиентам преимуществ европейских технологий перед местными аналогами, а также того, какие выгоды они приносят в долгосрочной перспективе.
- Сотрудничество с локальными компаниями — японский бизнес строится на долгосрочном доверии, поэтому компания уделяла особое внимание партнерству с местными девелоперами и строителями, создавая прочные деловые связи.
- Культурный обмен — продвижение идеи о том, что соседние страны могут не только торговать, но и обогащать друг друга новыми технологиями, улучшая качество жизни.

Используя такой подход, компания не просто продавала окна — она предлагала новый стандарт комфорта для японских домов.

Особое внимание компания KARVI уделяла продвижению энергосберегающих технологий — направления, которое оказалось особенно актуальным для японского рынка, и в первую очередь для Хоккайдо. Суровый климат региона обостряет проблему теплоизоляции, и местные потребители готовы рассматривать инновационные решения в этой сфере.

Кроме того, для поиска заказчиков сотрудники компании буквально прочесывали улицы японских городов, заходили в офисы компаний, детские сады, магазины, предлагали свою продукцию, объясняли преимущества энергоэффективных окон. Японцы слушали с вежливым интересом, кивали, обещали подумать... но чаще всего так и не выходили на связь. Некоторые даже не хотели слушать предложение, предпочитая привычные решения. Но были и те, кто действительно заинтересовался. Пусть их было немного, но именно на этих

первых клиентах начал строиться бизнес компании в Японии. Постепенно, шаг за шагом, доверие росло, и вместе с ним появлялись новые возможности.

Первые успехи пришли в 2017 году: появились контракты на многоквартирные дома и частные резиденции. В 2018 году в городе Асахикаве был получен сертификат, а в Осаке открыт шоурум. Началась подготовка к открытию представительства в Токио. Переговоры с компаний Japan Kenzai (крупнейший поставщик строительных материалов в Японии) сулили прорыв. KARVI активно участвовала в «Российско-Японском бизнес-диалоге», и казалось, что лед тронулся.

Но затем настал 2020 год. В феврале в Токио были подготовлены контракты на десятки миллионов иен, однако введенный локдаун перечеркнул все планы. В 2020–2021 гг. компания продолжала работу с частными клиентами, но в воздухе витала неопределенность.

А затем грянул 2022-й. Международная ситуация сделала пребывание российской компании в Японии проблематичным. В 2023 году юридическое лицо KARVI в Японии было закрыто.

Однако на горизонте появилась новая возможность. В Японии с апреля 2025 года в силу вступил пересмотренный Закон о строительных стандартах и Закон об энергосбережении в зданиях. Их цель — ускорение мер по энергосбережению в строительном секторе. С одной стороны, это шанс занять лидирующие позиции на рынке, с другой — жесткая конкуренция с местными игроками, уже обладающими преимуществами. Готова ли KARVI к этой гонке? Ждать было нельзя. Владимир назначил встречу...

НАЗНАЧЕНА ВСТРЕЧА

Япония вступает в новую эпоху энергосбережения. Пока процесс остается под контролем местных компаний и бюрократии, но что произойдет, когда общество осознает преимущества современных технологий? Вопрос, который витает в воздухе, но ответа на него пока нет.

— Люди быстро понимают, где экономия, — сказал Андрей, маркетолог компании, раскладывая на столе последние аналитические сводки. — Вспомните Россию в конце девяностых: пластиковые окна тогда казались роскошью, а через 5-10 лет их начали ставить повсеместно.

— Это если рынок открыт, — возразил Такаши, японский консультант, нанятый компанией. — У нас он закрыт. Не только на уровне регуляторов, но и на уровне привычек. Если японская семья покупает окна, она хочет знать, что их сделал японец.

— Значит, надо быть японцами, — задумчиво произнес Владимир, глядя на карту Японии.

Наступила пауза. Было понятно, к чему он клонит.

— Легко сказать, но как это реализовать? — вмешалась Екатерина, отвечающая за производство. — Мы же уже пытались частично локализовать производство, но японцы все равно воспринимали нас как чужаков.

— Может, зайти через архитектурные бюро? — предложил Оливер, европейский партнер, работающий с компанией через немецкую VEKA. — Они диктуют тренды в строительстве, а японцы, при всей своей традиционности, очень прислушиваются к мнению профессионалов.

— Верно, но эти бюро тесно связаны с местными производителями, — задумчиво пробормотал Сергей, отвечающий за финансовые расчеты. — Их так просто не переубедишь. Но если мы предложим им то, чего нет у японцев?

Все взгляды устремились на экран, где Екатерина уже листала презентацию: новые энергосберегающие технологии компании, которым нет аналогов на японском рынке.

— Мы можем выждать, — предложил Сергей. — Рынок сам нас позовет, когда у них не хватит мощностей.

— Или войти через партнеров, — возразил Андрей. — Совместное предприятие с местными игроками.

— Есть и третий вариант, — сказал Владимир, глядя в окно. — Мы покупаем японскую компанию. Нам не нужно ломать двери, если можно получить ключи.

— Идея интересная, — кивнул Оливер. — Но какой ценой? Вопрос не только в деньгах, но и в том, допустят ли нас в этот закрытый клуб.

— Не забывайте про четвертый вариант, — неожиданно вступил Юта, молодой японский аналитик, работающий в команде. — Попробовать зайти через государственные программы. Новый закон об энергосбережении создаст грандиозный запрос на сертифицированные технологии. Если мы получим одобрение правительства, местные компании просто не смогут нас игнорировать.

— Тогда нужно действовать сразу по нескольким направлениям, — уверенно сказала Екатерина. — Мы не можем позволить себе ждать.

— Что мы знаем о японских компаниях, которые могут быть на продаже? — спросил Такаши.

— Пока ничего, но можно узнать, — ответил Андрей, уже набирая номер.

— Давайте организуем встречу с архитекторами и девелоперами, — предложил Юта. — Если мы сможем убедить хотя бы одну компанию сделать ставку на наши технологии, это будет прецедент.

Все посмотрели на Владимира, который пока молчал...

Ну что же... Решение еще не принято. Сюжет только начинается.