

продавать продукты для физических лиц. Помимо потребительских кредитов очень хотим развивать ипотеку, пластиковые карты — вообще все продукты розничного бизнеса.

На недавнем совете директоров КМБ-банка, который я возглавляю, мы одобрили пятилетний план развития организации. Согласно этому плану, количество филиалов розничного банка должно вырасти до 280 по всей России, а персонал увеличится до 5 тыс. человек. Для сравнения: сегодня у КМБ-банка 56 филиалов, в которых работает 1280 человек. Мы хотим развивать нашу филиальную сеть, особенно в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге, в котором хотим стать вторым розничным банком после Сбербанка.

Г: Были ли сложности при покупке КМБ-банка?

А.Ф.: Сам тендер проходил достаточно быстро. Со стороны Центрального банка РФ к нам было проявлено пол-

ное понимание и поддержка. Бюрократических барьеров нам не чинили, что, впрочем, не означает, что завтра будет так же. Мы подписали договор на покупку банка 21 апреля 2005 года, а процесс ее оформления закончили в декабре. Надо отметить, что зарубежный интерес к российскому банковскому рынку сейчас достаточно велик. Мы изучаем возможности приобретения и других кредитных организаций.

Г: Вы лично уже больше 30 лет работаете в России. Насколько сложно банкирам существовать здесь?

А.Ф.: Конечно, в Советском Союзе мы не могли открывать ни филиалы, ни дочерние банки. А сейчас работать стало интереснее. При советском строе все было проще: единственным нашим партнером был Внешторгбанк, раз в год в ноябре мы подписывали договор и спокойно рабо-

тали год. Сейчас же сильная конкуренция не только между иностранными банками, но и между банками России и иностранцами. Для нас, например, достаточно неожиданным стал факт достижения полной окупаемости не через запланированные три года, а через 16 месяцев работы в России. Сегодня группа Banca Intesa обслуживает более 50% итало-российского торгового оборота. Поводов для гордости, конечно, немного, но для нас внутренний рынок России стратегически очень интересен.

Г: И все-таки работа несет для вас какие-то риски?

А.Ф.: Естественно, риски есть всегда. Мы понимаем, что здесь и сейчас все решает политика. Да, сегодняшняя политическая ситуация считается стабильной, но уже сейчас мы спрашиваем: что же будет после 2008 года? Если раньше мы разрабатывали программу банка максимум

на три года, сейчас она рассчитана на 15 лет. Я не говорю, что ситуация после 2008 года для нас покрыта туманом, но мы осознаем, что все будет зависеть от политического процесса.

Г: Помимо банковской деятельности принимаете ли вы участие в культурных мероприятиях нашей страны?

А.Ф.: Мы очень любим вашу культуру, искусство и литературу. Мы оказывали спонсорскую поддержку при реставрации колоннады Большого театра, участвовали в реставрации восьми залов галереи итальянского Возрождения в Эрмитаже, помогали восстанавливать около 130 предметов Русского музея в Санкт-Петербурге, 150 экспонатов Исторического музея в Москве. И на этом сотрудничество не заканчиваем.

Интервью взяла **ОЛЮЛЯ ЧАЙКИНА**

«МЫ УГАДАЛИ С ПРИХОДОМ В РОССИЮ»

О СВОЕМ ОПЫТЕ ЗАВОЕВАНИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА GUIDE РАССКАЗАЛИ ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ MARAZZI GROUP ФИЛИППО МАРАЦЦИ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ KERAMA MARAZZI ЛАРИСА НОВИКОВА.

Итальянская компания Marazzi Group — мировой лидер по производству керамической плитки. Имеет заводы в Италии, Испании, Франции, США и России. Объем производства — 100 млн кв. м плитки и более 500 тыс. изделий санфаянса в год. В 2005 году Marazzi Group инвестировала \$73 млн в строительство завода керамического гранита в Малине (Московская область). Доля компании на российском рынке плитки и керамического гранита составляет около 20%.



GUIDE: Почему вы решили выйти на российский рынок?

ФИЛИППО МАРАЦЦИ: Несколько лет назад наши исследования показали, что два самых быстрорастущих рынка в нашем сегменте производства — это Россия и США. Европейский рынок почти полностью насыщен, его объем — около 1,1 млрд кв. м, и это устойчивая цифра. В США мы уже присутствовали, но приняли решение прийти и на российский рынок и активно здесь инвестировать.

Г.: Вы купили долю компании Kerama у другой итальянской компании из патриотических соображений?

Ф.М.: Поскольку наша компания — мировой лидер, мы просто искали российского производителя номер один.

ЛАРИСА НОВИКОВА: Это была Kerama с объемом производства керамической плитки в Орле около 14 млн кв. м.

Г.: Вы не разочарованы?

Ф.М.: Думаю, что с Россией нам повезло. Многие жалуются на то, что здесь трудно вести бизнес. А я думаю, что нет ничего особенного в российской специфике. Бюрократия такая же, как в Италии или в США. А финансовая ситуация, которую мы наблюдаем, очень даже благоприятна для бизнеса. Например, российская банковская система становится более эффективной. Ваши банки активно конкурируют с европейскими, которые приходят в Россию. И это хороший знак для экономики.

Л.Н.: Нам сделали предложение, и мы не смогли отказаться. И для нас, и для Marazzi, у которой это первый опыт покупки эффективно работающей компании, слияние было выгодно. Благодаря тому что был построен новый завод в Малине, мы теперь имеем не только глазурованную плитку, но и керамический гранит, а это уже профессиональный сегмент рынка. Кстати, у нас есть такая шутка, что наша компания вышла замуж за итальянца и взяла его фамилию, став Kerama Marazzi.

Г.: Но ведь до этого вы тоже принадлежали итальянцам?

Л.Н.: Да, для нас сотрудничество с Marazzi Group — это не первый опыт совместной работы с Италией. Мы были созданы итальянской компанией Welco в 1988 году, так что, по сути, поменяли одного хозяина-итальянца на другого. В свое время наша компания была одним из первых совместных советско-итальянских предприятий. Нам даже выдали свидетельство под номером три. Помню, что когда мы произвели первую партию плитки в 1992 году, был февраль, на улицах лежал снег. Плитка была белая, но не чисто-белая, а как раз под цвет февральского снега. И первый наш артикул мы так и назвали. Потом было мно-

го анекдотов на дорогах, особенно летом, когда гаишники останавливали машины и видели по документам, что те везут «февральский снег».

Г.: Ваша компания — один из крупнейших итальянских инвесторов в России. Планируете ли продолжать инвестировать?

Ф.М.: Да, у нас очень большие планы. Мы уже вложили \$180 млн и хотим продолжить. На сегодняшний день мы являемся крупнейшим итальянским ритейлером в России. Для нас очень важно было иметь в России свое производство. Мы построили завод в Малине, открываем новую производственную линию в Орле.

Г.: А какими вы видите свои перспективы в России?

Ф.М.: Хотя в нашем секторе у Kerama Marazzi пока нет особых конкурентов, мы настроены на рост, на укрепление наших позиций, на увеличение доли рынка. Мы продолжаем изучать рынок, и если представится хорошая возможность для нового вложения, мы ее не упустим. В Россию мы пришли надолго. Кроме того, я знаю, что в России итальянский стиль пользуется популярностью.

Г.: А как вы думаете, почему итальянский стиль столь популярен в России?

Л.Н.: Дело не только в России — во всем мире любят итальянское. Итальянским предпринимателям всем вместе, что бы они ни производили, удалось создать единую торговую марку made in Italy. И она отлично работает. Итальянцы смогли убедить весь мир, что все итальянское — это хорошее, интересное и модное. Однако есть различия между вкусами самих итальянцев и итальянской продукцией. Например, сегодня в Италии очень моден минимализм, и такого большого количества декоративных элементов, как в экспортных итальянских товарах в России, в Италии в последние годы вы

не увидите. Они от яркого и богатого декора идут к спокойному минимализму. А наша страна идет от отсутствия декора к буйству красок.

Ф.М.: На российском рынке мы хотим быть на 100% русскими. Производить на российских заводах и продавать российским потребителям. Во внешнем виде, в стиле мы хотим придать нашей продукции российский оттенок. Кроме того, мы хотим увеличить объем инвестиций в декоративные элементы. Чтобы стать более узнаваемыми, будем делать вложения и в рекламу.

Г.: А вы рассчитываете на большую отдачу от инвестиций в российский рынок?

Ф.М.: Безусловно. Возможно, мы даже будем строить новое производство. Какое, пока говорить не буду, так как мы котируемся на Миланской бирже, а финансовый рынок слишком чутко реагирует на такую информацию. В целом, я думаю, мы угадали с моментом прихода в Россию. Рынок продолжает расти, экономическая конъюнктура сейчас весьма благоприятная. Не зря господин Путин ездил недавно в Пекин и договорился о строительстве трех новых газопроводов. Этот факт о многом говорит, ведь это даст начало новому этапу развития и российской, и мировой энергетики. У Италии с Россией тоже есть проект строительства газопровода — «Голубой поток». И Италия, и Европа сильно нуждаются в энергии. А сегодня единственная страна, которая может удовлетворить этот спрос, — Россия. Это ставит Россию в стратегически важное положение. Я всегда говорю, что любое итальянское правительство — правое или левое — должно дружить с Россией. Назовем это экономической дружбой. Так что если в будущем цены на газ вырастут, я все же надеюсь, что нам вы дадите скидку, по старой дружбе.

Интервью взяла **ОЛЬГА ХВОСТУНОВА**

ОСНОВНЫЕ СТАТЬИ ИТАЛЬЯНСКОГО ЭКСПОРТА В РОССИЮ (2005 ГОД)			
	€ МЛН	ДОЛЯ (%)	
МАШИНЫ И ОБОРУДОВАНИЕ	2009	33,1	
ПРОДУКЦИЯ ТЕКСТИЛЬНОЙ И ШВЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	982	16,2	
МЕБЕЛЬ И ДРУГИЕ ИЗДЕЛИЯ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	609	10,0	
КОЖА И ИЗДЕЛИЯ ИЗ КОЖИ	414	6,8	
МЕТАЛЛЫ И МЕТАЛЛОИЗДЕЛИЯ	436	7,2	
ЭЛЕКТРИЧЕСКИЕ И ОПТИЧЕСКИЕ ПРИБОРЫ	401	6,6	
ПРОДУКЦИЯ ХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	352	5,8	

ИСТОЧНИК: ISTAT.

ОСНОВНЫЕ СТАТЬИ ИМПОРТА В ИТАЛИЮ ИЗ РОССИИ			
	€ МЛН	ДОЛЯ (%)	
ЭНЕРГОНОСИТЕЛИ	8624	73,2	
МЕТАЛЛЫ И МЕТАЛЛОИЗДЕЛИЯ	1770	15,0	
ПРОДУКТЫ ПЕРЕРАБОТКИ КАМЕННОГО УГЛЯ, НЕФТЕПРОДУКТЫ И РАДИАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ	558	4,7	

ИСТОЧНИК: ISTAT.

	2002		2003		2004		2005		ЯНВАРЬ—ФЕВРАЛЬ 2006	
	€ МЛН	РОСТ (%)	€ МЛН	РОСТ (%)	€ МЛН	РОСТ (%)	€ МЛН	РОСТ (%)	€ МЛН	РОСТ (%)
ОБЩИЙ ОБЪЕМ ТОВАРООБОРОТА	11715	-3,0	12077	3,1	14679	21,5	17853	21,6	3334	30,1
ЭКСПОРТ ИЗ ИТАЛИИ В РОССИЮ	3801	7,4	3847	1,2	4963	29,6	6064	22,2	905	22,0
ИМПОРТ В ИТАЛИЮ ИЗ РОССИИ	7914	-7,3	8230	4,0	9716	18,1	11789	21,3	2429	33,5

ИСТОЧНИК: ISTAT.

ИНВЕСТИЦИИ

НЕУДАЧИ ИТАЛЬЯНЦЕВ В РОССИИ

Итальянские компании почти всегда приходили на российский рынок громко и с помпой, поэтому их неудачи запоминаются надолго. Классический пример — попытка организации совместного предприятия по сборке FIAT на ГАЗе в Нижнем Новгороде. История одного из самых крупных неудавшихся автосборочных проектов в России началась в 1997 году. Представители ГАЗа, FIAT и Европейского банка реконструкции и развития подписали — и не где-нибудь, а в Белом доме — меморандум о строительстве завода. Объем инвестиций оценивался в \$850 млн, проектная мощность завода — в 150 тыс. автомобилей в год. Планировался выпуск трех моделей FIAT — Siena, Marea и Palio. Ожидалось, что первые машины сойдут с конвейера в 1998 году. Но именно тогда было отправлено в отставку правительство,

в том числе курировавший проект Борис Немцов. В связи с этим подписание инвестиционного соглашения, которое должно было определить обязанности сторон по развитию нового производства, отложили. Главным препятствием для реализации проекта стал августовский кризис 1998 года, нанесший удар и по рынку иномарок. Кроме того, в 2000 году как у ГАЗа, так и у его итальянского партнера начались финансовые проблемы. Однако от планов создать совместное предприятие компании не отказывались довольно долго. Одни договоренности сменялись другими, но проект так и не сдвинулся в мертвой точки. В 2004 году ГАЗ продал принадлежавшие ему акции «Нижгород Моторс». Не менее печальна и судьба проекта производства итальянских автобусов в Петербурге. Совместное предприятие компании Breda и оборонного холдинга

«Ленинец» под названием «Северный автобус» закрылось в 2002 году, так и не собрав ни одной машины. Предполагалось, что оно будет выпускать автобусы по заказу города. Стоимость машины должна была составить в среднем \$130 тыс. Эксперты считают, что именно поэтому идея и провалилась: покупатели, в основном муниципалитеты, предпочли недорогую продукцию других предприятий. Наконец, одна из последних неудач — закрытие в 2005 году представительства медиаизмерительной итальянской компании AGB Nielsen Media Research. В сентябре 2004 года AGB была объявлена победителем тендера на измерение российской телеаудитории. На основании рейтингов, предоставляемых измерителем, распределяются рекламные бюджеты между каналами. Компания должна была подписать с некоммерческим партнерством «Медиа Комитет» контракт на

период с 2006 по 2011 год. Однако после оглашения итогов тендера «Медиа Комитет» покинули семь его членов, в том числе телеканалы CTC, Ren TV, ТВЦ и Национальная ассоциация телерадиовещателей. По их мнению, AGB использовала нерыночные методы борьбы, которые привели к тому, что из конкурса вышел фаворит тендера Gallup Media. После того как число участников «Медиа Комитета» уменьшилось, сократилась и сумма гонорара AGB, который вначале оценивался в \$7–10 млн. Работать себе в убыток итальянская компания отказалась и уступила место Gallup Media.