

ТУРЦИЯ СТАНОВИТСЯ
ГЛАВНЫМ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИМ
КОРИДРОМ
ЕВРОПЫ / 19
ИНТЕРВЬЮ С МИНИСТРОМ
ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ ТУРЦИИ
ЗАФЕРОМ ЧАГЛАЯНОМ / 20
БУМ ТУРЕЦКИХ
СТРОИТЕЛЬНЫХ
КОМПАНИЙ / 21
ТУРЦИЯ —
ВСЕРОССИЙСКАЯ
ЗДРАВНИЦА / 24
ПРОЕКТ
САМСУН—ДЖЕЙХАН
БУДЕТ ПОСТРОЕН / 27

Среда, 3 марта 2010 №36
(№4336 с момента возобновления издания)
Цветные тематические страницы №17–32
являются составной частью газеты «Коммерсантъ»
Рег. №01243 22 декабря 1997 года.
Распространяются только в составе газеты.

Коммерсантъ

Guide

Турция

4 601865 000233

10109

www.kommersant.ru



ОЛЬГА СОЛОМАТИНА,
РЕДАКТОР GUIDE «ТУРЦИЯ»

БУДУЩЕЕ ИМПЕРИЙ

О том, насколько нелегко ужиться с собственным имперским прошлым в бывшей Российской империи и бывшей Османской, известно более чем хорошо. Сложнее смириться со спиралью истории, пожалуй, только португальцам: сколько веков минуло со времен могущества Лузитании, а бывшее величие упрямо не возрождается. Остается только надеяться на деньги Евросоюза, пить порто и петь заунывное фаду.

На вершине своего могущества, во времена правления Сулеймана Великолепного, Османская империя простиралась от Вены до Персидского залива, от Крыма до Марокко. А затем сжалась до Турецкой Республики, основная часть которой уместается на Анатолийском полуострове между Черным и Средиземным морями. Но туркам (за что им надо отдать должное, чему следует поучиться и нам) удалось извлечь выгоду из геополитических перемен.

В 80-х годах прошлого века аграрная страна решила стать успешным курортом. Причем не побоялась конкурировать с уже состоявшимися европейскими здравницами и быстро отвоевала существенный кусок туристического пирога. И это на фоне и вопреки проблемам с курдскими сепаратистами. Российские аналоги напрашиваются сами собой. А пока именно Турция стала курортным раем для российских туристов.

Сегодня политики говорят о том, что Россия и Турция начали геополитическое путешествие исторического масштаба. Объем торговли между этими странами уже достиг уровня \$40 млрд (без учета рынка углеводородов) в год. Значение Турции для России усиливается, если вспомнить об энергобезопасности.

Несмотря на текущие сложности, России и Турции удалось сохранить добрососедские и взаимовыгодные отношения, вопреки тому, что Турция — южная граница России с НАТО. Турецкие компании не побоялись войти на российский рынок в 1990-е, преодолевая сложнейшие экономические и политические условия.

Сегодня вместе с командой Focus Reports, которая помогала нам готовить это приложение, мы с удовольствием представляем беглый взгляд на козырные карты в рукаве турецких политиков и бизнесменов, благодаря которым время нестабильности превращено в период больших возможностей.

РОССИЯ И ТУРЦИЯ: ИЗ ЗИМЫ В ЛЕТО

ВСЕГО ЗА ДВА ГОДА, ОПЕРЕДИВ ГЕРМАНИЮ, РОССИЯ СТАЛА ГЛАВНЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПАРТНЕРОМ ТУРЦИИ — СТРАНЫ, КОТОРАЯ, В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, ЯВЛЯЕТСЯ ПЯТЫМ ПО ВЕЛИЧИНЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПАРТНЕРОМ РОССИИ. ГЛАВНАЯ СТАВКА В СОТРУДНИЧЕСТВЕ МЕЖДУ НАШИМИ СТРАНАМИ СДЕЛАНА НА ЭНЕРГЕТИКУ: ТУРЦИЯ ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ГЛАВНЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ КОРИДОР ЕВРОПЫ.

МАРИЯ КОГАН

ЮЖНЫЙ ПОТОК В январе, в самый разгар российской зимы, когда и по Европе прокатилась волна сильных заморозков, погодные условия в подмосковной Барвихе во время визита премьер-министра Турции Реджепа Тайипа Эрдогана в резиденцию президента РФ Дмитрия Медведева были не в пример мягче.

«Взаимоотношения России и Турции активно развиваются, это отношения истинного стратегического партнерства. Мы выстраиваем успешный политический диалог, торговые и экономические отношения, а также крупные энергетические проекты. Надеюсь, что ваш визит внесет свой вклад в разрешение сложных региональных вопросов. Наши страны — соседи, и микроклимат нашего региона зависит от того, насколько близки наши позиции» — так обратился президент Медведев к господину Эрдогану в начале встречи. После длительных «заморозков», вызванных недовольством по ряду дипломатических вопросов, в российско-турецких отношениях начинается долгожданная весна.

Турция и Россия стоят на пороге уникального в истории Евразии партнерства и сотрудничества. По мере того как экономические контакты обеих стран становятся все более тесными, Турция наконец приблизилась к достижению своей заветной цели — стать главным энергетическим коридором Европы.

За последние два года во взаимоотношениях Турции и России произошел поворотный момент: Россия, обогнав Германию, стала главным экономическим партнером Турции (объем товарооборота в 2008 году составил \$38 млрд). Турция, в свою очередь, является пятым по величине экономическим партнером России, обогнав Японию, США и Великобританию. Несмотря на резкий спад экономических показателей в 2009 году и незначительное улучшение, господин Эрдоган пообещал утроить объем торговли Турции и России до \$100 млн к 2015 году.

Главная ставка сделана, несомненно, на энергетические соглашения двух стран, недавно подписавших соглашение по «Южному потоку» и возобновивших реализацию проекта нефтепровода Самсун—Джейхан. Помимо этого большие (и, по словам Владимира Путина, «абсолютно реалистичные») надежды на будущее сотрудничество России и Турции включают в себя и другие важные отрасли.

«Отношения России и Турции действительно достигли своего апогея. Теперь они диверсифицируются с одновременным ростом политического, экономического и военного сотрудничества. Больше всего я рад тому, что обе стороны намерены ускорить развитие двусторонних экономических и региональных отношений, как и подобает двум важным партнерам, которым нужно решить многочисленные важные вопросы регионального уровня», — сказал после переговоров Реджеп Тайип Эрдоган.

Официальные заявления и предпринимаемые для их реализации шаги ознаменовали начало новой эпохи российско-турецкого сотрудничества, которое получит свое дальнейшее развитие во время предстоящего визита Дмитрия Медведева в Анкару, во время которого будут обсуждаться вопросы введения безвизового режима и строительства первой в Турции АЭС.

НАШ ЧЕЛОВЕК НА ЮГЕ Такие масштабные изменения во взаимоотношениях двух стран потребовали значительных преобразований в официальной позиции России по отношению к своему южному соседу. Давние опасения в связи с растущим влиянием Турции в Центральной Азии рассеялись по мере того, как стало очевидным, что экономические связи не принесли ощутимых политических сдвигов. Теперь Россия задумалась над преимуществами реального евразийского союза, что вполне оправданно: Турция может принести значительную пользу России не только в качестве европейского энергетического коридора, но и как партнер для создания мира и стабильности на Кавказе и Ближнем Востоке.

Фундаментальные культурные и исторические связи России и Турции и огромный стратегический потенциал свидетельствуют о том, что российско-турецкое партнерство имеет все шансы получить дальнейшее развитие.

Экономические связи России и Турции заметно усилились в 1990-е годы, но в последнее время в программу сближения двух стран включились стратегические отрасли и перспективы еще более близкого сотрудничества. По известному заявлению Рифата Хисарджиклыгулу, председателя совета по внешнеэкономическим связям Турции, «преград, аналогичных тем, которые сдерживали российско-турецкие отношения во времена холодной войны, больше нет. Турция и Россия способны достичь того же, что достигли Германия и Франция».

Несмотря на то что появление такого фундаментального альянса по-прежнему далеко от реальности, текущие политические настроения Турции направлены на усиление экономических и политических контактов со своими соседями. Эту теорию подтверждает мнение Ахмета Давутоглу, бывшего преподавателя, изложенное в его эпической работе «Стратегическая глубина». Тот факт, что господин Давутоглу стал министром иностранных дел Турции, свидетельствует о популярности такой точки зрения. Но Запад, испугавшись того, что Турция отворачивается от своего натовского прошлого и потенциального европейского будущего, заклеймил этот подход, назвав «неосманским». В этом есть доля истины: Турция уже не смотрит только на Запад. Но было бы ошибкой утверждать, что Турция приближается к полному разрыву отношений с Западным блоком. ■

ГЛАВНАЯ СТАВКА В СОТРУДНИЧЕСТВЕ МЕЖДУ РОССИЕЙ И ТУРЦИЕЙ СДЕЛАНА НА ЭНЕРГЕТИКУ. ПРЕЗИДЕНТ ДМИТРИЙ МЕДВЕДЕВ И ПРЕМЬЕР-МИНИСТР ТУРЦИИ РЕДЖЕП ТАЙИП ЭРДОГАН ВО ВРЕМЯ ПЕРЕГОВОРОВ В МОСКВЕ



ИТАР-ТАСС

↑
КОЛОНКА РЕДАКТОРА

↑
ГЕОПОЛИТИКА



«У ТУРЦИИ ЕСТЬ ВАЖНОЕ ДЛЯ РОССИИ ГЕОГРАФИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО»

МИНИСТР ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ ТУРЦИИ ЗАФЕР ЧАГЛЯН СЧИТАЕТ, ЧТО ТОРГОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ С РОССИЕЙ ИМЕЮТ БОЛЬШОЕ БУДУЩЕЕ. НЕСМОТРЯ НА ТО ЧТО РОССИЯ УЖЕ СТАЛА ГЛАВНЫМ ВНЕШНЕТОРГОВЫМ ПАРТНЕРОМ ТУРЦИИ, ОБЪЕМЫ ТОРГОВЛИ МОГУТ ВОЗРАСТИ В РАЗЫ, УВЕРЕН МИНИСТР.

GUIDE: Как экономический кризис сказался на глобальной экономической позиции Турции?

ЗАФЕР ЧАГЛЯН: Турция — особый случай, так как это мост между Востоком и Западом. На севере от нее находится Россия, ее также связывают близкие исторические и культурные контакты с Кавказом и Северной Африкой. В мире нет такой страны, с которой Турция не имеет торговых связей и куда она не может наладить экспорт. Турция экспортирует 20 тыс. различных видов продукции. В прошлом году Россия стала нашим главным внешнеторговым партнером. В прошлом году объем нашей внешней торговли достиг \$132 млрд. Сегодня объем нашего экспорта равен \$75 млрд. По сравнению с 2008 годом произошел значительный спад экспорта из Турции, особенно в том, что касается Евросоюза. Объем экспорта из Турции в ЕС был равен \$54 млрд за первые три квартала 2008 года. Объем экспорта в ЕС за первые три квартала 2009 года был равен \$32 млрд. Дефицит нашего торгового баланса с ЕС достиг \$20 млрд. Главной причиной сокращения экспорта было уменьшение спроса, так как Европа находилась под негативным влиянием кризиса, а не потеря доли рынка. Если у вас сократилась доля рынка, вы обращаетесь к новым рынкам. Несмотря на то что Турция пытается сохранить свою долю европейского рынка, она также вложила много труда в развитие торговых отношений со всем миром, особенно с соседними странами. Это была государственная стратегия, появившаяся шесть-семь лет назад, задолго до мирового кризиса. Мы увеличили экономические контакты с соседними странами в среднем в семь раз. Зна-



В МИРЕ НЕТ ТАКОЙ СТРАНЫ, С КОТОРОЙ ТУРЦИЯ НЕ ИМЕЕТ ТОРГОВЫХ СВЯЗЕЙ И КУДА ОНА НЕ МОЖЕТ НАЛАДИТЬ ЭКСПОРТ, СЧИТАЕТ МИНИСТР ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ ТУРЦИИ ЗАФЕР ЧАГЛЯН

чительно увеличилась доля Северной Америки. За последние шесть лет объем торговли возрос в три раза. Но у нас также был 40-процентный дефицит торгового баланса с Дальним Востоком и Азией. Сейчас мы стремимся его ликвидировать.

Г: В чем важность российской экономики в торговой стратегии Турции?

З. Ч.: Россия — очень близкий и дружественный союзник Турции, с которой у нее есть исторические связи. Эти отношения не возникли за один день. Даже в советское время у наших стран были очень хорошие отношения. После распада СССР Турция постоянно стремилась развивать экономические отношения и дружбу с Россией и другими

странами. В 2008 году объем торговли России и Турции достиг \$38 млрд. Общий объем торговли России и Турции за первые три квартала 2008 года был равен \$30 млрд. Но за первые три квартала 2009 года этот показатель упал почти в два раза, до \$16 млрд. Тому есть ряд причин, в частности мировой кризис и изменение цен на энергоносители. В 2008–2009 годах наш объем экспорта упал на 57%. Импорт из России упал на 44%. Российский экспорт в Турцию упал из-за снижения цен на энергоносители. Мы пытаемся сбалансированно увеличить объем наших экономических отношений с Россией на основе взаимной выгоды. Турция рассматривает все страны и регионы как друзей и потенциальных партнеров. Нам интересна вся планета.

Г: Какова конкурентная стратегия Турции по отношению к другим странам-производителям в области передовых технологий и НИОКР?

З. Ч.: Турция более интенсивно занимается экспортом технологий. В 2003 году объем экспорта среднетехнологической и высокотехнологической продукции достиг \$10 млрд. В 2008 году эта цифра возросла до \$48 млрд. Более 90% экспорта из Турции в Европу — это промышленные товары. Мы экспортируем машины и производственное оборудование, бытовые приборы и предметы домашнего обихода, товары широкого потребления, автомобильную продукцию, железо и сталь. Растет и ассортимент технологической продукции. По этой причине после кризиса значительно возрастет спрос на высококачественную и высокотехнологичную продукцию. Если вспомнить, что происходило в Японии в ранний период ее раз-

вития, вы увидите, что некоторые японские товары были низкого качества, как китайские товары в наше время. Но сегодня качество японских товаров выше, чем американских. Китай также начал производство высококачественной продукции.

Г: Каких целей вы планируете добиться в области роста и развития торговли с Россией?

З. Ч.: Мы пытаемся сбалансированно увеличивать объем торговли с Россией. В результате капиталистического кризиса и глобализации возникла новая система торговли, изменившая поведение потребителей. Соответственно, близость России и Турции, достаточно развитая система логистики, а также взаимный интерес глав наших государств — это факторы, которые будут способствовать улучшению наших торговых отношений. У Турции также есть важное для России географическое преимущество: мы являемся воротами на юг и Ближний Восток. Россия и Турция — интересные друг для друга рынки для реализации продукции, которая должна быть диверсифицирована, так как страны, где энергоресурсы составляют львиную долю экспорта и ВВП, находятся в рискованном положении. Когда цена энергоресурсов растет, экономика стран — экспортеров сырья чувствует себя прекрасно, но при падении цен экономика падает вниз. Нельзя держать все яйца в одной корзине. Недавно Турция начала торговлю с соседними странами в их национальной валюте, что увеличило ее эффективность. За очень короткое время объем экспорта из Турции в Россию превысил \$200 млн.

Интервью взяла МАРИЯ КОГАН

РЕКЛАМА

Посуда Пашабахче – отличный результат, каждый день.

www.pasabahce.ru

Moscow Representation of Pasabahce Cam Sanayii ve Ticaret A.S, Turkey

Tel: +7 495 956 36

ПАШАБАХЧЕ

СТРОИТЕЛИ КАПИТАЛОВ

БОЛЬШЕ 20 ЛЕТ МОСКВА ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ГИГАНТСКУЮ СТРОЙПЛОЩАДКУ. СВОИМ СЕГОДНЯШНИМ ОБЛИКОМ СТОЛИЦА В ЗНАЧИТЕЛЬНОЙ СТЕПЕНИ ОБЯЗАНА ЭНЕРГИИ И УМЕНИЮ ТУРЕЦКИХ СТРОИТЕЛЕЙ.

ФЕДОР МЕЛЬНИКОВ

ЭКСПОРТ СТРОИТЕЛЕЙ Для осуществления российских строительных проектов как в Москве, так и в регионах были мобилизованы крупнейшие турецкие компании, реализующие проекты стоимостью \$30 млрд. Эти проекты послужили каналом для иностранных инвестиций: многие турецкие подрядчики возвращают полученную в России прибыль обратно — в виде вложений в недвижимость. В данный момент в России работает около 150 турецких строительных компаний.

С конца 1980-х и до настоящего времени турецкие строительные компании построили в России около 800 объектов, общая стоимость которых составляет, по оценкам экспертов, более \$20 млрд, а на отделочных работах и сервисе турки заработали около \$12 млрд. В частности, это строительство терминала «Шереметьево-3», двух ТЭЦ мощностью 170 МВ в Москве, двух ТЭЦ мощностью 800 МВ в Сургуте, энергоблока на Шатурской ТЭЦ и сооружения Московского международного делового центра «Москва-Сити».

Нужно сказать, что турецкие строительные компании весьма конкурентоспособны не только в России, но и во всем мире: в 2009 году строительство стало второй по размеру отраслью, «экспортируемой» Турцией в другие страны. Этот успех во многом связан со стратегическим положением страны, открывающим доступ к Юго-Восточной Европе, Ближнему Востоку, СНГ, и особенно к России. Но возможно и то, что преобладание турецких строительных компаний в России уже достигло своего апогея: российские подрядчики стремительно набирают позиции, и кроме этого объем строительства резко упал во время кризиса.

ВЕРНИТЕ НАМ 90-Е Массовый приход турецких строительных компаний на российский рынок произошел в начале 1990-х годов. Они стали той квалифицированной и недорогой рабочей силой, которой так не хватало тогда в Рос-

сии. Первые компании получили разрешение работать в России в обмен на гарантии турецкого правительства по закупкам энергии. Первопроходцем на российском рынке стала Bayutur, дочерняя компания Cikurova Group, одного из крупнейших турецких конгломератов. В результате Bayutur стала главным игроком среди турецких строительных компаний на российском рынке, показав в 2008 году прибыль \$506 млн.

Но времена головокружительных возможностей, которые открывались в России в конце 1980-х и начале 1990-х годов, уже позади. Сезер Биргили, председатель совета директоров Bayutur, так охарактеризовал некоторые проблемы, с которыми столкнулись турецкие компании в застойный период финансового кризиса: «Как хорошо знают все, кто работает в строительстве, за каждым заказом стоит тяжелая работа и серьезные расходы, сильно растянутые во временной перспективе, в некоторых случаях — на целые годы. Посещение объекта инженерами, подготовка концепции, чертежей и сметы проекта, поездки менеджеров на переговоры и предоставление гарантийных обязательств — все это выливается в круглую сумму, которая окупится, только если проект будет осуществлен. Когда в ситуации кризиса у клиента резко сокращается возможность получения кредита, он по договору имеет право в большинстве случаев завершить или приостановить действие договора, который он не может больше финансировать. Но подрядчик помимо потраченного времени и морального ущерба теряет в три раза больше: он теряет затраты на подготовку проекта, которые он даже не может предъявить на стол переговоров, страдают его наличные средства, и он вынужден заново договариваться с третьими лицами».

КАК ПОПАСТЬ НА МЕДВЕЖИЙ РЫНОК Недавнее сближение, происшедшее в русско-турецких отношениях, привлекло на российский рынок даже самых

убежденных скептиков. Эти строительные компании не спешили прийти в Россию, концентрируясь на рынках Турции или Ближнего Востока, но за последние несколько лет они начали проявлять большой интерес к российским тендерам. Правда, сегодня турецкие компании уже не так успешны в России, как 20 лет назад, поэтому сейчас новички рынка сталкиваются с более сложными препятствиями, считают в Ece Tur — строительной компании, специализирующейся в области гидроэнергетики, ветроэнергетики и инфраструктурных проектов.

Недавно Ece Tur образовала совместное предприятие с другим турецким подрядчиком, компанией Guris, для освоения российского рынка. По словам Ибрагима Тасбаси, председателя совета директоров Ece Tur, «российский рынок представляет собой ряд сложностей из-за слишком большой недоверчивости, унаследованной от Советского Союза, и действующей системы регулирования. Это плохо влияет как на частный, так и на публичный сектор в России с точки зрения и турецких, и европейских предпринимателей. Например, в течение трех лет мы были заинтересованы в проекте строительства торгового центра, но прошло очень много времени, прежде чем мы смогли сдвинуться с мертвой точки. Бюрократы очень далеки от мира бизнеса, и их позицию, на наш взгляд, следует изменить. Месяц назад мы приехали в Москву, чтобы провести ряд встреч. Во время переговоров с первым заместителем начальника небылицозвестной подмосковной области я сказал: «Господа, вы нас вымотали. Если так будет продолжаться и дальше, у нас не останется ресурсов для осуществления инвестиций. Пожалуйста, окажите нам поддержку!»

Такие проблемы часто решаются по мере накопления опыта, но сейчас, когда развитие рынка замедлилось, а выжившие игроки начали борьбу за его передел, новым участникам стало сложно получить нужный опыт в России.



С КОНЦА 1980-Х И ДО НАСТОЯЩЕГО ВРЕМЕНИ ТУРЕЦКИЕ СТРОИТЕЛЬНЫЕ КОМПАНИИ ПОСТРОИЛИ В РОССИИ ОКОЛО 800 ОБЪЕКТОВ. НАПРИМЕР, НОВЫЙ ТЕРМИНАЛ ШЕРЕМЕТЬЕВО-3

Это даже непривычно: молодая компания держит свои тендерные заявки, в то время как более опытные — тянут одеяло на себя и стопорят работу рынка. Один из ключей к успеху для таких компаний, как Ece Tur, — долгосрочная стратегия и присутствие на рынке вне зависимости от краткосрочных колебаний. Господин Тасбаси так объясняет избранную стратегию: «Моя цель не только в том, чтобы заработать деньги и привезти их в мою страну. Мы хотели бы остаться здесь на многие годы в качестве инвестора и строителя фабрик, предприятий и торговых центров, а также подземной и наземной инфраструктуры. Это наше стратегическое решение. Одним словом, мы будем продолжать инвестировать в Россию средства, которые мы здесь заработали».



РЕКЛАМА



Ruscam is a subsidiary of Anadolu Cam Sanayii A.S., Turkey

Tel: +7 495 662 7000
Fax: +7 495 662 4199

РУСДЖАМ

«ЛИДЕРСТВО В РОССИИ ДЕЛАЕТ НАС КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫМИ И НА ДРУГИХ РЫНКАХ»

для ЭРМАНА ИЛИДЖАКА — ПРЕЗИДЕНТА СТРОИТЕЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ RENAISSANCE CONSTRUCTION HOLDING COMPANY — САНКТ-ПЕТЕРБУРГ СТАЛ ВТОРЫМ ДОМОМ, ЗДЕСЬ ОН ЧУВСТВУЕТ СЕБЯ КОМФОРТНЕЕ, ЧЕМ В СТАМБУЛЕ. НАЧАВ С РЕСТАВРАЦИОННЫХ РАБОТ, ЭРМАН ИЛИДЖАК ВЫСТРОИЛ ОДНУ ИЗ КРУПНЕЙШИХ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ В РОССИИ.



ЭРМАН ИЛИДЖАК: «БЛАГОДАРЯ НАШЕМУ ОПЫТУ В КРИЗИС МЫ МОЖЕМ ВЗЯТЬ ОТ КОНКУРЕНТОВ ЛУЧШЕЕ, ЧТО ДАСТ НАМ ФОРУ НА СЛЕДУЮЩИЕ ПЯТЬ-ДЕСЯТЬ ЛЕТ.»

GUIDE: Как развивалась ваша компания в России в 1990-е?

ЭРМАН ИЛИДЖАК: Мне всегда было интересно узнать настоящую Россию. Сначала было страшно прийти в незнакомое место, но сейчас я намного комфортнее себя чувствую в Санкт-Петербурге, чем в Анкаре или Стамбуле. Я действительно в Питере вырос, прожив там десять лет и сделал этот город моим домом. Когда я впервые оказался в России, я увидел, насколько быстро все менялось. Менялись правила, возникали новые отрасли. Тогда я не мог похвастаться большим опытом, но это был новый мир, и Санкт-Петербург, где мы начали работу, был далек от конкуренции с другими турецкими компаниями, которые работали в Москве. В то время в Санкт-Петербурге мелкими реставрационными работами занимались только финны, которые дорого стоят и работают в основном по 30 часов в неделю. Мы работали день и ночь как сумасшедшие, и нам было достаточно просто справиться с конкуренцией. В 1998 году большинство турецких компаний, как и многие другие иностранные компании, ушли с российского рынка, оставив своих лучших людей, которых мы с удовольствием взяли, превратившись из небольшой строительной бригады в компанию средней величины. Та же возможность возникла на рынке сегодня. Многие компании снова начали уходить с рынка, полагая, что кризис затянется навсегда. Он будет длиться полтора, максимум два года. То,

65% ПИВА ПРОИЗВОДИТСЯ В РОССИИ НА ФАБРИКАХ, ПОСТРОЕННЫХ КОМПАНИЕЙ RENAISSANCE

что сейчас происходит в России, не кризис, а коррекция. Благодаря нашему опыту на рынке мы можем взять от конкурентов лучшее, что даст нам фору на следующие пять-десять лет.

G: Вы говорили, что планируете стать главной строительной компанией в России к 2011 году...

З. И.: Renaissance был главным подрядчиком в России в течение последних шести лет наряду с Enka, Strabag и Bouygues. Россия — отличный рынок для роста, и если какая-то компания хочет стать первой в Европе, она должна стать первой в России. Российский рынок намного более сложный и конкурентный, чем рынок любой другой страны. Россия представляет собой по-настоящему открытый рынок, где мы конкурируем со шведскими, немецкими, австрийскими и французскими компаниями. Здесь собраны все крупные игроки и, само собой, российские компании, которые также очень конкурентоспособны. Лидерство в России делает нас невероятно конкурентоспособными и дает преимущество на других мировых рынках.

G: Как вы собираетесь выдержать конкуренцию с китайскими строительными компаниями?

З. И.: Турецкие компании работают в России вот уже 20 лет, и они смогли наработать ноу-хау для работы на этом сложном рынке. Такие компании, как наша, смогли взять лучшее от обеих стран, и особенно собрать воедино лучшие российские инженерные и административные ресурсы и лучших турецких инженеров и рабочих. Такой набор преимуществ создает мощную синергию. Топ-менеджмент компании Renaissance состоит из российских менеджеров, которые работают с нами вот уже 14–15 лет, и китайские компании еще не скоро достигнут этого уровня: мы опережаем их на 15 лет. Помимо этого они не склонны проявлять гибкость, в то время как российский рынок требует прежде всего гибкости. Это огромный рынок, который каждый день меняется и очень быстро растет. Китайские компании отлично справляются с задачей построить, например, 10 тыс. квартир — это монотонная работа, на которую они могут кинуть тысячи рабочих. Но когда дело доходит до высокотехнологичных или сложных городских проектов, я не думаю, что китайцы смогут конкурировать с турецкими компаниями или нашими европейскими конкурентами.

G: Если Китай не является для вас источником угрозы, кто может составить вам конкуренцию на российском рынке?

З. И.: Потенциальные конкуренты — российские компании, которые очень быстро учатся. Турция прошла аналогичный этап в 1950–1960 годах, когда немецкие компании построили много знаковых сооружений, таких, как отель «Хилтон» и самое крупное (в то время) здание в Анкаре. Потом эстафету лидерства на рынке взяли местные компании. Похожая история возможна в России, и не потому, что правительство оказывает предпочтение российским компаниям — они становятся все более конкурентоспособными.

Эрман Илджак получил высшее техническое образование в Турции и степень MBA в Венском университете. В 1994 году основал компанию Renaissance Development в Санкт-Петербурге, ставшую впоследствии одной из крупнейших строительных компаний в России. Господин Илджак — один из наиболее успешных турецких бизнесменов

тоспособными. Строительство — это, в конце концов, не такая уж и сложная отрасль: нужно взять хороших рабочих, хорошие чертежи и решить ряд простых вопросов. В прошлом у российских компаний не было достаточно количества рабочих для удовлетворения строительного бума. Турецкие компании привезли своих рабочих, что и позволило им быстро вырасти в России. У европейских компаний нет рабочих, которые согласились бы приехать в Россию по конкурентоспособной цене, поэтому они вынуждены использовать субподрядчиков. Так что это вопрос рабочей силы. Но сейчас у российских компаний больше квалифицированных рабочих, и они уже привыкли к рабочим разных национальностей.

G: На каких видах проектов вы специализируетесь?

З. И.: Нам приходится диверсифицироваться в разные сегменты. Изначально мы были генеральным подрядчиком и располагали разными сегментами: фабрики, торговые центры, офисные здания и т. д. Что касается строительства торговых центров, здесь мы являемся третьей компанией в мире. Skanska и одна китайская компания занимают первое и второе места, а мы — третье. Что касается генеральных подрядов, мы 18-е в мире. Но во время кризиса у нас возникли сложности в генеральных подрядах, и большинство проектов было остановлено. Правительство стимулировало экономику инвестициями в инфраструктуру, но наша компания не занималась инфраструктурой, поэтому мы купили акции компании Porg,

второй по величине австрийской строительной компании, которой, кстати, уже 140 лет. Потом мы пригласили члена совета директоров Strabag в качестве генерального директора Renaissance Construction Holding Company. Сформировав новый менеджмент и стратегический альянс с Porg, мы сможем более активно заниматься инфраструктурными проектами.

G: Насколько для вашего бизнеса важны постоянные клиенты?

З. И.: Взять для примера IKEA, они построили 11 мега-моллов в России, из них 8 — с нами. Все восемь раз они были очень довольны работой с нами. Два проекта из восьми начинали строить другие компании, но потом проект останавливали и передавали нам благодаря нашей лояльности к клиенту. Остальные три молла были построены пятью разными компаниями. IKEA была очень сложным клиентом с очень высоким уровнем ожиданий, но мы справились. Та же история произошла с пивоварнями: вместе с двумя немецкими компаниями мы построили в России одну за другой 16 пивоварен. Теперь 65% пива производится в России на фабриках, построенных компанией Renaissance. Здесь мы снова досконально изучили отрасль, накопили многоуровневый опыт и предложили услуги по сопровождению проекта после окончания строительства, что также помогло нам привлечь клиентов.

Записала **ОЛЬГА МЕЛЬНИКОВА**

КОМПАНИЯ RENAISSANCE CONSTRUCTION HOLDING COMPANY ПОСТРОИЛА 8 ИЗ 11 МЕГАМОЛЛОВ ДЛЯ ИКЕА В РОССИИ



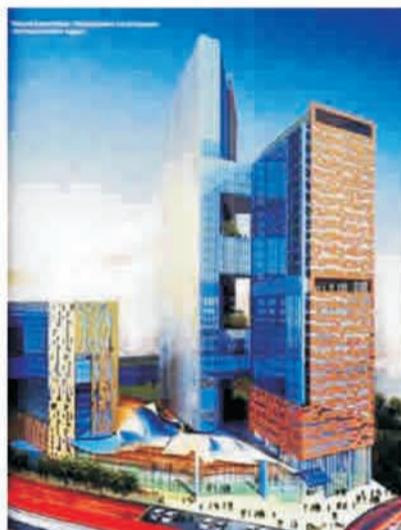
СТРАТЕГИЯ

БАЙТУР

İNŞAAT TAANHÜT A.Ş.

БАЙТУР КОНСТРАКШН ЭНД КОНТРАКТИНГ КО
(БАЙТУР ИНШААТ ТААХЮТ А.Ш.)

МЫ ВНЕДРЯЕМ НОВЕЙШИЕ СТРОИТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КОМПАНИЯ БАЙТУР В РОССИИ



МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ТРАНСПОРТНЫЙ ТЕРМИНАЛ «МОСКВА-СИТИ»

Транспортный терминал московского международного бизнес-центра «Москва Сити» расположен на Краснопресненской набережной. Контракт на его строительство с бюджетом в 121 млн долларов США будет реализован за 20 месяцев. Заказчик - голландская инвестиционная компания CiTer Invest B.V. Консультант - компания Bovis Lend Lease. На строительном объекте площадью 253.000 кв.м. будут построены:

- две офисные башни (33 этажа и 42 этажа), соединенные мостами на нескольких уровнях
- транспортный терминал, соединенный с высокоскоростной железной дорогой под третьим транспортным кольцом
- отель (22 этажа), соответствующий 4* по мировым стандартам качества, и подземный паркинг (6 уровней) с зоной техобслуживания

НАШИ ОБЪЕКТЫ - ДОКАЗАТЕЛЬСТВО КАЧЕСТВА НАШЕЙ РАБОТЫ



Нейрохирургический центр им.Н.Н.Бурденко (Москва)



Замена камеры коксования и другого оборудования (Ангарск)



Военный госпиталь в Красногорске (Москва)

ПЕРВЫЙ ТУРЕЦКИЙ ПОДРЯДЧИК, ПОЛУЧИВШИЙ СЕРТИФИКАТ КАЧЕСТВА ISO 9001



Военный городок в Буденновске



Военный городок в Дурново



Строительство 75 коттеджей в Москве



www.baytur.com

КАЧЕСТВО - НАШ ДЕВИЗ!

реклама разрешение на строительство № 0008-2010-9909005147-СМР

НЕ ПРОСТО МЕСТО ПОД СОЛНЦЕМ

ТУРЦИЯ — НАСТОЯЩИЙ РАЙ ДЛЯ ОТДЫХАЮЩИХ. И КАЖДЫЙ ГОД БОЛЕЕ 3 МЛН РОССИЯН СОБЛАЗНЯЮТСЯ ПРЕЛЕСТЯМИ ОТДЫХА, КОТОРЫЙ ЖДЕТ ИХ ВСЕГО В ТРЕХ ЧАСАХ ЛЕТА ОТ ДОМА, — СОЛНЦЕМ И ЧУДЕСНЫМИ ПЛЯЖАМИ, КРАСИВЫМИ ПЕЙЗАЖАМИ, ПАМЯТНИКАМИ ИСТОРИИ И КУЛЬТУРЫ.

ФЕДОР МЕЛЬНИКОВ



ТУРЦИЯ: КАК СТАТЬ РАЕМ ДЛЯ ОТДЫХАЮЩИХ

Турцию можно считать главным местом отдыха россиян: ежегодно туда приезжает огромное число российских туристов. Долгожданная отмена визового режима, которая должна произойти весной-летом 2010 года, еще более увеличит количество отдыхающих. Качественная инфраструктура, широкий диапазон предложений — от роскошных отелей мирового класса до палаточных лагерей — и умеренные цены сделали отдых в Турции одним из лучших по соотношению цена-качество.

От экономического кризиса Турция даже выиграла, увеличив свою долю на уменьшившемся мировом тури-

летом россияне смогут приезжать в Турцию без виз, и самый популярный у русских туристов регион страны, Анталья, станет еще доступнее

стическом рынке. В то время как конкуренты диверсифицируют свои предложения, в трех часах лета от России есть больше 70 млн человек и огромный потенциал для роста. По мере восстановления мировых рынков турецкие отельные сети начинают экспансию в соседние страны, продолжая увеличивать свой потенциал роста.

Самый трудный шаг всегда первый. В рамках рыночных реформ, проводимых в Турции в конце 1980-х и начале 1990-х годов президентом Тургутом Озалом, при-

режные земли были переориентированы с сельскохозяйственного производства на коммерческую застройку. До проведения этих реформ туристическая отрасль страны представляла собой несколько десятков разрозненных отелей. К примеру, отельная сеть Marti Hotels and Resorts возникла в виде кооперативного пансионата, построенного «искателями приключений» в Мармарисе в 1970 году. Через четыре года он был продан владельцами семье Нарин.

Еще один ветеран отрасли — OTI Holding, ориентированный преимущественно на гостей из Германии, но после открытия границ с Советским Союзом компания переориентировалась на российских. «Еще до того как в 1994 году начались первые чартерные рейсы в Анталию, — вспоминает Айхан Бектас, председатель совета директоров OTI Holding, — мы перевозили российских туристов из Стамбула в Анталию на автобусе». Сегодня OTI управляет туроператорами Coral Travel (в сегменте пятизвездных отелей) и Sunmar (в сегменте более умеренных цен). Это одни из самых популярных и востребованных туроператоров на российском рынке.

Айхан Бектас отмечает, что российские и европейские туристы выбирают для отдыха разные места: россияне в основном предпочитают Кемер и Белек, а в Сиде и Аланию едут немцы и другие европейцы. В результате состав гостей в разных отелях различается — где-то больше англичан, а в других, скажем, русских. На практике получается, что каждый отель ориентирован преимущественно на одну из стран, чтобы ее жители чувствовали себя на отдыхе комфортно.

АНТАЛЯ — «МАЛАЯ РОССИЯ» Анталья, курорт с самой высокой концентрацией роскошных отелей на Средиземном море, обладает особой притягательностью для энергичных российских туристов. Этот древний город может похвастаться самым большим в Турции числом путешественников из России. Кроме того, здесь постоянно проживают 3,6 тыс. русских семей.

Уличные знаки здесь дублированы на русском языке, местные жители говорят (или пытаются говорить) по-русски. Есть даже отель, построенный в виде Московского Кремля.

Гордость Анталы — ряд дизайнерских отелей, таких как, к примеру, Adam & Eve с самой длинной барной стойкой в мире. Самый роскошный из них — знаменитый Magdan Palace, построенный Тельманом Исмаиловым. Согласно официальным данным, строительство этого отеля с самым большим на Средиземноморье бассейном и частным пляжем с 9 тыс. тонн песка из Египта обошлось ему в \$1,4 млрд. Миллионы долларов были потрачены на золото, хрусталь и мрамор.

Помимо дохода от отелей класса «люкс» власти Анталы надеются получать доход и от других сегментов туризма. Алааддин Юксель, губернатор провинции Анталья, поясняет: «Только пляжного и культурного туризма нам не достаточно. Гостиничный бизнес Анталы должен развиваться стабильно и диверсифицированно, с акцентом на значимость этого города в мировой истории и, в частности в истории Анатолии. Значительную роль в местной экономике играет и спортивный туризм. Сюда приезжают на внесезонные тренировки профессиональные команды со всей Европы и Азии, и, разумеется, в Анталии проходят международные соревнования, такие как 17-й международный чемпионат мира по ралли, грядущий международный чемпионат по тазквондо, международный чемпионат по фехтованию». В Анталии создана отличная спортивная инфраструктура: стадионы, поля для гольфа, места для занятий парусными видами спорта, виндсерфингом и активными видами отдыха.

Все большее значение приобретают и другие виды туризма. Президент Фонда продвижения Анталы Низаметтин Сен рассказывает: «Здесь есть огромные резервы для дальнейшего развития выставочной деятельности и бизнеса, связанного с организацией различных мероприятий, включая выставки и конгрессы. В Анталии уже создана развитая инфраструктура для проведения выставок, кон-

«ТУРЦИЯ — ФАВОРИТ РОССИИ И, НЕСОМНЕННО, ОСТАНЕТСЯ ТАКОВОЙ БЛАГОДАРЯ ЭНЕРГИЧНЫМ ДЕЙСТВИЯМ ТУРОПЕРАТОРОВ»

В 1980-е курорты Турции были почти так же успешны, как курорты Краснодарского края России сегодня. О том, что помогло Турции совершить настоящий прорыв в сфере туризма и гостеприимства, рассказывает ЭРТУГРУЛ ГЮНАЙ, министр культуры и туризма Турции.

GUIDE: Что помогло Турции стать популярным курортом?

ЭРТУГРУЛ ГЮНАЙ: Туризм в Турции начал активно развиваться в 1980-е годы. Согласно статистике ВТО за последние несколько лет, Турция перевыполнила плановые показатели, и я всем сердцем верю, что мы можем пойти еще дальше и войти в тройку самых популярных мест туризма. Турция уже приобрела известность в качестве популярного места пляжного отдыха, но в ней есть не только солнце, море и песок — здесь жили многочисленные цивилизации, оставившие огромное культурное наследие. Министерство культуры и туризма Турции поставило перед собой задачу продвинуть альтернативные виды отдыха, которые есть в Турции, — зимний туризм, экотуризм и культурный туризм. Эти альтернативы должны помочь нам эффективно выполнить и перевыполнить нашу задачу.

Например, в Анталии можно плавать и кататься на лыжах, одновременно нас-



ЭРТУГРУЛ ГЮНАЙ, МИНИСТР КУЛЬТУРЫ И ТУРИЗМА ТУРЦИИ: «ТУРИЗМ В ТУРЦИИ НАЧАЛ АКТИВНО РАЗВИВАТЬСЯ ТОЛЬКО В 1980-Е ГОДЫ»

лаждаясь морем и горами. Потрясающая география этого региона была пристанищем многочисленных цивилизаций в течение веков, поэтому естественная красота этой местности увенчана историческими богатствами. Цель нашего министерства в рамках «Туристической стратегии Турции на 2023 год» — укрепить инфраструктуру и популярность городов с

культурными и природными достопримечательностями. В результате 15 провинций получили статус культурных брендов: Адьяман, Амасия, Бурса, Эдирне, Газиантеп, Хатай, Конья, Кутахия, Маниса, Невсехир, Карс, Мардин, Сивас, Шанлыурфа и Трабзон. Каждая из них начала осваивать свой инвестиционный план как по инфраструктуре, так и по наземным сооружениям.

Г: Как повлиял кризис на туристический сектор?

Э. Г.: По данным ВТО, Турция находится на восьмом месте в мире по количеству иностранных туристов и на девятом — по объему прибыли от туризма. Наша цель на 2009 году — удержаться в первой десятке по обеим позициям и достичь полного восстановления к 2010 году. Именно по этой причине мы, усовершенствовав качество сервиса и системы «все включено», занялись обновлением информационных материалов и рекламных кампаний с целью достичь целей, поставленных на следующий год. По оценкам Всемирной туристической организации за 2008 год, Турция была выделена в качестве одной из наиболее успешных стран, показав 12-процентный рост количества иностранных туристов по сравнению с 2007 годом. Действительно, страну посетили 26 млн туристов, что принесло Турции прибыль в раз-

мере \$22 млрд. Имеется высокий потенциал, чтобы подтвердить этот успех в 2009 году. Примечательно, что британская The Times недавно присвоила Турции звание «История успеха-2009 в туризме». Наша главная цель — достичь порога в 30 млн туристов в 2010 году и превзойти этот показатель, что станет для нашей страны особым прорывом, учитывая условия глобального кризиса.

Г: Какую роль в турецком туристическом секторе играют россияне?

Э. Г.: Российская Федерация — один из двух важнейших рынков для туристического сектора Турции. Согласно данным на 2008 год, 11% туристов, посетивших Турцию, были из России. Это важный шаг в развитии туризма между Россией и Турцией. Анталья — излюбленное место отдыха российских туристов, что заметно повлияло на этот регион. Многие гостиницы Анталы попали в список лучших отелей мира. Причина в том, что турки считают россиян друзьями, которым можно довериться в трудные времена, поэтому мы стараемся обеспечить им лучшие условия.

Г: Что делается для того, чтобы поддержать и улучшить имидж Турции как места отдыха российских туристов?

Э. Г.: Турция пришла на российский туристический рынок в середине 1990-х и

с тех пор ведет постоянные рекламные и маркетинговые кампании. В 2007 году прошел Год России в Турции, а 2008 год стал Годом Турции в России, что укрепило дружбу и партнерство этих двух стран. Турция — фаворит России и, несомненно, останется таковой благодаря энергичным действиям туроператоров, активно рекламирующих Турцию. Министерство культуры и туризма Турции со своей стороны откроет свое второе представительство в Санкт-Петербурге. В будущем мы хотели бы, чтобы россияне стали туристами номер один в Турции. Очень много усилий направлено на то, чтобы россияне как можно комфортнее себя чувствовали в нашей стране и смогли насладиться морем, солнцем, песком и теплым климатом и заодно попробовали культурный туризм. Это позволит нам компенсировать прошлые обиды России и Турции в контексте текущего взаимного усиления их сотрудничества в ряде других отраслей, в том числе в энергетике.

Записала МАРИНА ПЕТРОВА

Эртугрул Гюнай окончил юридический факультет Стамбульского университета в 1969 году. Занимал руководящие должности в трех главных политических партиях Турции и участвовал в мирном урегулировании конфликта в Боснии во время гражданской войны в Югославии. Должность министра культуры и туризма Турции занимает с августа 2007 года

Мы заботимся о том,
чтобы все компании
OTI Holding от
туроператоров до
службы безопасности
работали на благо
природы нашей
планеты

**OTI Holding —
в туризме с
1992 г.**

OTI HOLDING



Реклама



TURKEY/EGYPT



RUSSIA/UKRAINE



RUSSIA



TURKEY/RUSSIA



RUSSIA



TURKEY



POLAND



TURKEY



TURKEY

www.otiholding.com



Берегите природу
это будущее наших детей.



ференций, съездов. Я не говорю об исторических и культурных достопримечательностях, например о музее Антальи с такими сокровищами, как скульптуры из Перге, которые видели еще библейские времена. Наконец, в Анталье чудесная природа — чего стоят одни ливанские кедры, которым 2 тыс. лет». OTI Holding работает над развитием экотуризма в Анталье, в особенности в Спарте, также известной как Город роз.

Анталья очень быстро превратилась в развитый регион и не утратила своих позиций даже в период кризиса, в отличие от других средиземноморских курортов. Туроператоры и отели смогли удержать наполняемость на должном уровне, резко снизив цены. Это был шаг, который не смогли или не захотели сделать конкурирующие регионы. Но за все нужно платить. Строительный бум прошлых лет привел к быстрому увеличению количества спальных мест, что само по себе способствовало снижению цен еще до кризиса. Увеличение затрат привело к сокращению прибыли и рентабельности, и кризис лишь усугубил это. Из

бизнеса крупнейшие отели не вышли, но их рентабельность серьезно пострадала.

Компании, работающие с туристами, как могли, снижали расходы, сохраняя при этом надлежащий уровень сервиса. «Прежде всего мы повышаем энергоэффективность», — объясняет Ойя Нарин, председатель совета директоров Marti Hotels and Resorts. — Использование солнечной энергии — один из способов это сделать, но мы также стараемся снизить расход воды и электричества, увеличивая эффективность использования кондиционеров. В этом году мы проводим обновление кухонного оборудования, что позволит нам сэкономить большое количество энергии. Также есть новая продукция, которая, например, потребляет меньше масла. Все это улучшает экологичность и позволяет снизить расходы». Госпожа Нарин также полагает, что правительство пойдет на уменьшение пошлин на алкоголь в качестве дополнения к программе поддержки туристической отрасли, что уменьшит затраты отрасли в 2010 году.

СЕТЬ ОТЕЛЕЙ RIXOS HOTELS ПРОЧНО ОБОСНОВАЛАСЬ НА КУРОРТАХ В ТУРЦИИ, А ЗАТЕМ НАЧАЛА СТРОИТЬ ГОСТИНИЦЫ НА УКРАИНЕ, В ХОРВАТИИ, КАЗАХСТАНЕ, БАХРЕЙНЕ И ДУБАЕ

ОБГОНИ БЛИЖНЕГО СВОЕГО... В последние годы Турция продолжала увеличивать свою долю рынка по отношению к таким успешным европейским игрокам, как Испания, Италия и Греция, которые не могли или не хотели следовать примеру Турции с ее падающими ценами. Еще сильнее теснит Турция другие восточно-средиземноморские курорты, в частности египетский Шарм-эш-Шейх. Отдых в Египте несколько дешевле, нежели в Турции, но по уровню развития инфраструктуры его курорты отстали от турецких лет на десять. Нельзя забывать и о том, что Египет — место отдыха преимущественно в холодное время года (с поздней осени до ранней весны), тогда как Турция делает акцент на летних предложениях. Господин Сен полагает, что конкурентные преимущества Турции не сводятся к хорошо развитой инфраструктуре. «Еще одно важное отличие Турции от других ближневосточных курортов, таких как Шарм-эш-Шейх, — 2 тыс. лет (или даже 3 тыс. лет, если брать в расчет доисторическую пещеру Караин) исторического наследия Антальи». По мнению господина Сена, накопленные веками исторические и культурные традиции Антальи дают Турции значительное преимущество перед ее конкурентами.

Как показал опыт Шарм-эш-Шейха, бизнес-модель высококлассного сервиса по системе «все включено», используемая в Анталье, показала свою эффективность и за пределами Турции. Это взяла на вооружение турецкие гостиничные сети, начавшие агрессивную между-

народную экспансию. Пожалуй, самый известный пример — система Rixos Hotels, появившаяся в 2000 году и завладевшая многочисленными курортами в Турции, а также недвижимостью на Украине, в Хорватии, Казахстане, Бахрейне и Дубае. Похожую стратегию выбрала одна из старейших и самых крупных турецких гостиничных систем — Dedeman Hotels & Resorts. По словам Мурата Эроглу, председателя Dedeman Holding, цель и девиз компании — получить 50 отелей к 50-летию юбилею, который будет отмечаться в 2016 году. «15 из 50 будут расположены за пределами Турции. Нам осталось построить восемь отелей, и я думаю, что мы сможем получить больше, чем восемь новых объектов. Наша стратегия — сначала сконцентрироваться на соседних странах, а потом — на странах, близких Турции по культуре», — говорит господин Эроглу. Большинство турецких гостиничных систем, кроме Marmara Hotels, у которой есть объект на Манхэттене, предпочитают развиваться в своем регионе, следуя примеру Dedeman и Rixos. Поскольку эти международные сети возникли относительно недавно, сложно предугадать, как далеко смогут зайти турецкие отельеры. Но усиление региональной экономической интеграции и ослабление паспортно-визового режима увеличивают шансы турецких компаний глубоко укорениться в регионе.

БИЗНЕС, НИЧЕГО ЛИЧНОГО: МОДЕРНИЗАЦИЯ ГОСТИНИЧНОГО ДЕЛА

Dedeman не только старейшая и самая крупная система гостиниц в Турции, но и главная система бизнес-отелей. По словам господина Эроглу, эти объекты предназначены в первую очередь для представителей внутреннего бизнеса, а также ряда избранных международных гостей, в частности из России, СНГ, Ближнего Востока, Германии и Италии. Центры экономической активности в Турции расположены в Стамбуле и Анкаре, где находится максимальное количество объектов сети Dedeman, а также в наиболее крупных турецких населенных пунктах.

Господин Эроглу рассказывает: «Мы создали холдинг недвижимости по двум причинам. Во-первых, нашей целью было улучшить результаты работы компании, управляющей отелями, поэтому мы передали в этот холдинг все находящиеся в нашей собственности гостиницы. Во-вторых, некоторые из наших объектов можно было превратить в резиденции, виллы и офисные комплексы, и мы занялись их развитием. Первым шагом в реализации нашей стратегии развития холдинга недвижимости было построить гостиницы, которые окупятся в долгосрочной перспективе, а затем заняться нашей собственной недвижимостью, которая приносит высокую прибыль и окупается за несколько лет. Кроме того, мы хотели построить новые объекты в Турции или в соседних странах». Такая стратегия управления активами свидетельствует о том, что турецкий рынок вышел на новый уровень развития. Это сулит отрасли высокую эффективность и устойчивую конкурентоспособность ■

РЕКЛАМА

ПЯТИЗВЕЗДНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

Marti Hotels and Marinas - престижная сеть турецких курортных отелей класса "люкс" и первая туристическая компания, объявившая об IPO. Успех этой группы развивает инвестиционный траст Marti GYO Real Estate Investment Trust, помогая своим клиентам добиваться солидных финансовых результатов через управление прибыльными активами в сфере отельного бизнеса и курортной инфраструктуры. Marti REIT планирует стать публичной компанией.

www.marti.com.tr

АО «Мармарис Марты Отель Ишлетмелери Аноним Ширкети»
 İnönü Caddesi Devres Han No:50/3 Gümüssuyu İSTANBUL
 Tel: +90 212 334 88 50 Fax: +90 212 334 88 52



БИЛЕТ В ДВА КОНЦА

ОТНОШЕНИЯ РОССИИ И ТУРЦИИ ВЗАИМОЗАВИСИМЫ: ЕСЛИ РОССИЯ ДЛЯ ТУРЦИИ — ГЛАВНЫЙ ИСТОЧНИК ЭНЕРГИИ (ПОСТАВЛЯЕТ 75% ГАЗА, ПОТРЕБЛЯЕМОГО В ТУРЦИИ), ТО ТУРЦИЯ ДЛЯ РОССИИ — САМЫЙ КОРОТКИЙ ПУТЬ К СТРАНАМ ЮЖНОЙ ЕВРОПЫ В ОБХОД УКРАИНЫ. С ПОЯВЛЕНИЕМ РЯДА ОБЩИХ НЕФТЯНЫХ ПРОЕКТОВ ТУРЦИЯ МОЖЕТ СТАТЬ ГЛАВНЫМ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИМ КОРИДОРОМ РОССИИ В ЕВРОПУ.

МАРИЯ КОГАН

СОЗАВИСИМОСТЬ, СОТРУДНИЧЕСТВО И СОРЕВНОВАНИЕ

России и Турции было суждено найти путь к взаимопониманию и партнерству, но, как любая история соседских взаимоотношений, сотрудничество этих двух стран было бы неполным без элемента здоровой конкуренции.

Как сказал премьер-министр Турции Реджеп Тайип Эрдоган во время своего январского визита в Москву, «у нас есть идеальное сотрудничество в энергетическом секторе. Мы уверены, что мы можем его расширить в раз-

ных направлениях. Нам открывается огромное количество возможностей не только в области природного газа, но и в области нефти и нефтепродуктов. Нам также предстоит предпринять важные шаги в области инфраструктуры и строительства». Перед отъездом из Москвы господин Эрдоган подписал дружественную сделку на \$100 млрд, где скреплялись взаимные обязательства России и Турции по нефти, газу и атомной энергии.

Визит Эрдогана оживил обсуждение проекта Самсун—Джейхан, который Россия приостановила в поль-

зу болгарской альтернативы — трубопровода Бургас—Александрополис. «Мы договорились о продолжении работы по трубопроводу Самсун—Джейхан», — подтвердил Владимир Путин на пресс-конференции вместе с Эрдоганом. Это победа для турецких дипломатов, в результате которой Джейхан, по все вероятности, вернется на карту мировых нефтяных рынков.

555-километровый трубопровод Самсун—Джейхан будет транспортировать российскую и казахскую нефть из черноморского порта Самсун в средиземноморский

порт Джейхан, откуда нефть будет транспортироваться в Европу танкерами. Строительство трубопровода должно быть закончено в 2012 году и транспортировать 1,5 млн баррелей в день. Частная турецкая компания Sallik Energy и итальянская государственная компания Eni оказывают основную поддержку проекту через равные доли в созданном СП, но теперь, когда Россия снова в игре, Владимир Путин предложил включить туда третьего члена — государственную компанию «Роснефть» и/или «Транснефть».

ZORLU: ЭНЕРГИЯ, ЧТОБЫ ВЫИГРАТЬ В РУССКУЮ РУЛЕТКУ

Энергетическая компания Zorlu Energy Group была создана как часть Zorlu Holding в 1993 году с целью увеличения рентабельности текстильного бизнеса компании. Zorlu Energy, обеспечивавшая энергией более крупные производственные мощности группы, стала поставщиком всей турецкой сети, по мере того как происходило развитие и либерализация турецкого энергетического рынка.

Очень скоро энергетика стала ключевым фактором роста холдинга. В 2006 году, когда банк DenizBank был продан Dexia, владельцы Zorlu Holding Ахмет и Зеки Зорлу решили реинвестировать часть полученной прибыли в Zorlu Energy Group, чтобы дать импульс развитию этой части бизнеса. В 2008 году эти инвестиции резко уве-

личились: братья Зорлу объявили, что их цель — добиться генерирующей мощности в 4 тыс. МВт за пять лет, на что потребуются \$5 млрд. Сегодня компания является одной из немногих турецких компаний, в которые инвестируют не только в Турции, но и за рубежом, и Россия играет в этой стратегии ключевую роль.

Zorlu Energy была первой частной компанией, которая внедрилась в генерацию энергии в Москве, выиграв в двух тендерах на строительство ТЭЦ в Москве. В результате этих двух проектов появятся два объекта с одинаковой начальной мощностью 170 МВт к моменту завершения первого этапа их строительства в 2010 году и потенциальной мощностью 340 МВт к концу второго этапа строительства. Мурат

Бурса, генеральный директор Zorlu Energy Group, имеет полное право гордиться этим достижением. Он рассматривает российский рынок как ключевой для компаний, обладающих нужной квалификацией для того, чтобы извлечь пользу из высокого спроса на энергию в России: «Люди, занимающие в России руководящие посты, демонстрируют очень высокие стремления — они хотят улучшить окружающие условия, но при этом страна испытывает огромную потребность во все большем количестве энергии». Zorlu Group предприняла необычный и рискованный шаг, взяв на себя финансирование этих проектов, что говорит о том, насколько сильным было их желание попасть на российский энергетический рынок. В долгосрочной перспективе

господин Бурса надеется, что финансирование для будущих СП в России будет получить легче, если по результатам данных проектов русские убедятся в компетентности Zorlu Group.

«Мы одна из самых „зеленых“ энергокомпаний в мире, и это наш приоритет», — говорит господин Бурса. Это результат диверсифицированного подхода к генерации: помимо традиционных источников Zorlu Energy развивает возобновляемые источники энергии. Zorlu Energy, будучи одним из первых крупных турецких энергетических компаний, задумавшихся об экологически чистой энергии, осуществляет инвестиции в ветрогенерацию и гидрогенерацию в Турции. Ориентация на возобновляемые источники энергии —

ключевой фактор текущей стратегии Zorlu Energy. По словам господина Бурсы, компания «никогда не забудет, что мы создали ее для получения прибыли, но в то же время то, как мы зарабатываем деньги, — это другой вопрос. Мы хотим слить воедино оба этих процесса, чтобы получить нашу собственную философию осуществления инвестиций. Этот этичный подход к генерации связан не в последнюю очередь с личным влиянием господина Бурсы в компании. До того как он стал генеральным директором Zorlu Energy, он был младшим секретарем министерства природы Турции, что было кульминацией всех лет его работы в области экологии и окружающей среды.

КАРИМ МЕГГАРО



УСПЕХ - НАША ТРАДИЦИЯ...

Компания Dedeman Group - высокоразвитая группа компаний, основанная в начале 20 века.
Основные сферы бизнеса Dedeman Group - **туризм, горное дело и недвижимость.**

Верность своим принципам и защита окружающей среды - это ценности, благодаря которым Dedeman Group содействует развитию Турции и всего региона.

Основные направления бизнеса Dedeman Holding:



Крупнейшая в Турции сеть отелей



Одна из крупнейших горнодобывающих компаний Турции с 60-летней историей



Мировые стандарты управления недвижимостью

www.dedeman.com.tr



holding@dedeman.com



ZORLU ENERGY ВЫИГРАЛА ТЕНДЕР И ПОСТРОИЛА ТЭЦ «ТЕРЕШКОВО» В СОЛНЦЕВО

Самсун—Джейхан тоже имеет свою цену. Помимо взаимовыгодной договоренности России и Турции по нефтяным трубопроводам страны также объявили о продолжении проекта «Южный поток». Владимир Путин заявил, что Турция к 10 ноября 2010 года даст разрешение на строительство газопровода стоимостью \$11 млрд через ее территориальные воды в Черном море. Проект прошел экологическую оценку, практически завершен его геологический и сейсмический анализ, и теперь турецкие власти должны дать окончательное одобрение самой громкой заявке России на диверсификацию каналов поставки ее природного газа, которая поставит под сомнение коммерческий смысл главного соперника «Южного потока» проекта Nabucco — дитища Евросоюза. При полной загрузке «Южного потока» по 900 км труб пройдет 63 млрд куб. м российского газа от станции Береговая на максимальной глубине более 2 км до побережья Болгарии, откуда пойдут два ответвления — в Австрию и Италию.

Что касается турецких энергетических и сервисных компаний, они следят за ходом дипломатических переговоров и политических заявлений о намерениях не только с энтузиазмом, но и значительной долей осторожности.

Такие компании, как Zorlu Energy Group, став глобальными игроками, находятся в идеальном положении, чтобы воспользоваться таким развитием событий у себя дома. Тем не менее, как поясняет Мурат Сунгур Бурса, генеральный директор Zorlu Energy Group, эти возможности для ключевых энергокомпаний не свалятся с неба, за них еще придется побороться: «С географической точки зрения эта роль была навязана Турции. Если кто-то собирается проложить трубу от источника до потребителя, Тур-

ция — самая короткая дорога. Важно не только согласие Турции давать в аренду свою землю или выдавать разрешения на прокладку трубопроводов, но и степень, в какой турецкие компании и консорциумы смогут контролировать то, что течет по этим трубам, то есть насколько сильный они получат элемент власти. Именно это сделает Турцию реальным действующим лицом в энергетическом бизнесе».

КОРОТКИЙ ПУТЬ Энергетические договоренности Турции и России коснулись не только углеводородов: обе страны подписали предварительное соглашение по созданию российского консорциума для строительства первой в истории Турции АЭС.

Первая АЭС будет построена в местечке Аккую около турецкого порта Мерсин на Средиземном море. «Мы убеждены, что Россия обладает серьезными конкурентными преимуществами для строительства АЭС в Турции», — сказал Владимир Путин, мотивируя это тем, что Россия может предложить более дешевый проект строительства АЭС, и рассчитывает на положительный ответ. Вторую АЭС планируется построить в Синопе. В общей сложности в Турции к 2013 году планируется построить три АЭС. Консорциум, состоящий из «Интер РАО», «Атомстройэкспорта» и турецкой компании Park Teknik, подал заявку на участие в тендере стоимостью \$18–20 млрд по строительству первой в Турции АЭС с четырьмя энергоблоками в Аккую.

Атомная энергетика положительно скажется на развитии торговли энергией между Россией и Турцией, но в то же время потребует укрепить взаимное доверие. ■

«ТУРЦИЯ ПЫТАЕТСЯ СНИЗИТЬ СВОЮ ЭНЕРГОЗАВИСИМОСТЬ ОТ ДРУГИХ СТРАН»



О планах Турции в области энергетики рассказал СЕНЕР АКСОЙ, председатель энергетической комиссии национальной ассамблеи Турции.

— Как вы видите дальнейшее развитие энергетики Турции в ближайшие годы?

— В целом Турция пытается снизить свою энергозависимость от других стран. Чтобы выполнить эту задачу к 2023 году, был разработан план с акцентом на пять основных источников энергии: гидроэнергия, возобновляемые источники энергии, уголь, нефть и природный газ и атомная энергия. Правильная диверсификация энергетической корзины будет достигнута тогда, когда каждый из этих источников получит примерно 20% от всего производства энергии. Надеюсь, это произойдет к столетию Турецкой Республики в 2023 году. Этот план может столкнуться с некоторыми практическими затруднениями, так как запасы нефти в Турции значительно уступают запасам газа, но адекватное развитие возобновляемых источников энергии должно нивелировать эту разницу.

— Как будет развиваться в Турции спрос на энергию в ближайшие годы?

— В ближайшие годы Турция планирует удвоить производство электроэнергии — с 200 млрд кВт до 400 млрд кВт. Даже интенсивное потребление энергии здесь все же ниже, чем в других странах, — 220 кВт на человека, а население должно увеличиться до 80 млн человек за десять лет, поэтому мы заинтересованы в заблаговременном планировании и подготовке к растущей потребности в энергии и удвоении производства электроэнергии к 2015 или 2018 году.

— Как энергетическое сотрудничество с Россией влияет на общее состояние двусторонних отношений этих стран?

— Россия, как страна-производитель, нуждается в надежных странах для транзита энергоресурсов, так же, как Турции нужен надежный поставщик энергии. В результате обе страны достигли взаимного доверия, и Турция начала играть важнейшую роль в каналах распределения российских нефти и газа, как показал ряд текущих проектов строительства трубопроводов. Россия действительно может достигнуть ряда ключевых пунктов на карте Ближнего Востока и на Балканах через Турцию, в частности благодаря проекту Самсун—Джейхан. «Южный поток» — это выход на страны Евросоюза. Еще более важно то, что с помощью Турции Россия сможет осуществить свою давнюю мечту — достигнуть вод Средиземного моря. Россия может построить нефтяной терминал в Джейхане для экспорта СПГ и нефти, а также нефтеперерабатывающий завод для экспорта нефтепродуктов.

— Может ли Nabucco поставить под угрозу российско-турецкие энергетические отношения?

— Nabucco — это не просто газопровод, это политическая связь между странами. Действительно, количество газа, который будет транспортироваться, пока незначительно — 31 млн куб. м — с потенциальным двукратным увеличением до 60 млн куб. м в долгосрочной перспективе. Этот проект показал, что Болгария, Венгрия и, возможно, Германия заинтересованы во взаимовыгодном сотрудничестве. Лично я хотел бы, чтобы Россия участвовала в проекте Nabucco. Это не только укрепило бы торговые отношения с Турцией, но и помогло бы России диверсифицировать свои каналы дистрибуции.

Интервью взяла МАРИЯ КОГАН

Бесконечная энергия для работы.

Компетентность и опыт позволяют Zorlu Energy Group успешно осуществлять проекты строительства, эксплуатации и обслуживания энергетических мощностей во всем мире.

Первый глобальный инвестиционный проект Zorlu Energy Group в России - строительство 2 газотурбинных теплоэлектростанций мощностью 340 МВт в Москве.



www.zorluenerji.com.tr

ZORLU ENERGY GROUP

Реклама

ЗНАК КАЧЕСТВА

ТУРЕЦКИЕ БРЕНДЫ ПРЕДСТАВЛЕНЫ ТОВАРАМИ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ: ОТ ЭЛЕКТРОНИКИ И БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ МАРОК VEKO И VESTEL, ДО ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ, НАПРИМЕР ПИВА EFES И ШОКОЛАДА ULKER'S GODIVA CHOCOLATES. ШИРОКО ИЗВЕСТНЫ И ДРУГИЕ БРЕНДЫ, ТАКИЕ КАК COLLINS JEANS, ALTINBAS JEWELRY, INCI И PETEREK 1855.

ОЛЬГА МЕЛЬНИКОВА

MADE IN TURCIYA Появление сегмента быстрорастущих брендов — один из важных моментов истории турецкого экспорта. В то время как западные бренды перевели массовое производство в более дешевые страны — Китай, Бангладеш, опыт турецких фирм на рынках Евразии позволил им вырастить свои собственные бренды. Так как сегмент брендов в Турции пока сравнительно невелик, у них еще есть точки роста в Европе. Россия и рынки СНГ всегда были традиционными потребителями турецких товаров.

Некоторые крупные турецкие бренды сделали себе имя в России, разместив здесь свои производственные мощности, но завоевать рынок было совсем непросто: и стандарты производства, и рабочая этика очень разные. Омер Юнгюль, председатель совета директоров и генеральный директор компании Vestel, одного из крупнейших турецких производителей электроники и предметов домашнего обихода, вспоминает: «В целом производство в России обходится примерно на 10% дороже, чем в Турции. Разницу усугубляют дорогая рабочая сила и сильный рубль. И первое, и второе снизилось, а разницу в стоимости компенсируют высокие ввозные пошлины. Бюрократические проволочки уже не так страшны, логистика также стала лучше. Эффективность труда была очень низкой, отметим и большое число неявок на работу. Когда мы впервые открыли фабрику, рабочие уходили домой на обед и 30–40% не возвращались на работу после обеда. Потом мы начали кормить их на месте, что подняло уровень явок до 100%. Во всем мире фабрики работают по строгим дисциплинарным правилам, и нам вначале было сложно установить это, но теперь система заработала эффективно. Когда уровень посещаемости стал таким же, как в Турции, мы убедились в том, что у

женщин высокая эффективность труда, но у мужчин она пока хромает». В результате Vestel стал ведущим производителем оборудования в Европе, показал высокую прибыль — \$3,63 млрд в 2008 году.

ЛАЛЕЛИ: КАК МАЛЕНЬКИЙ ПОРТНОЙ СТАЛ БОЛЬШИМ ЭКСПОРТЕРОМ История стамбульского района Лалели — это свидетельство больших перемен, происшедших с турецким малым и средним бизнесом за последние годы. Лалели находится в самом сердце старого города, около исторического центра. В 1980-е, когда в Турции начал развиваться туризм, удачное местоположение Лалели позволило этому району принять отели и малые предприятия, особенно лавки портных. Туристы посещали эти места и возвращались за недорогими костюмами. Поначалу покупателями были арабы и выходцы из Восточной Европы, но в 1990-е в Лалели начали стекаться российские клиенты, особенно «челноки», перепродававшие эти костюмы на рынках. Со временем производители и сбытовики срослись, и бывшие мелкие портные начали создавать большие ателье, а самые успешные даже открывали шоу-румы в России.

Сегодня Лалели превратился в экспортное объединение малых и средних компаний, нацеленное на российский рынок. Один из производителей даже пошутил, что шить для российских потребителей очень просто. По его словам, у многих русских схожие с турками фигуры: талия немного шире, что, по его мнению, дает турецким производителям преимущество перед более худощавыми европейцами. Этот район, где большинство вывесок написано на русском языке и говорят по-русски, можно легко перепутать с процветающим торговым местом в Москве.

В 1980-е и 1990-е годы Турция стала одним из крупнейших производителей текстиля — тканей и принадлежностей для европейских компаний. Но с тех пор как ВТО в 2005 году отменила квоты на текстиль, производство постепенно сдвинулось в менее затратные страны Азии. Турецкие компании по-прежнему сохранили преимущества в своем регионе, в результате чего производители могут делать мелкосерийное производство, что упрощает дистрибуторам инвентаризацию.

Причина не в том, что турецкие производители работают быстрее, чем азиатские, а в географической близости. Доставку из Стамбула в российский город можно осуществить за два-три дня, но та же доставка из Юго-Восточной Азии займет две-три недели. Недостаток такой схемы заключается в том, что турецким производителям, привыкшим работать по старой схеме, нелегко добиться рентабельности с малыми партиями. Поэтому лидерами рынка становятся те, кто фокусируется на гибких системах производства у себя дома, или те, кто переходит в дешевые страны, чтобы получить всю производственную цепочку.

ПЕРВЫЕ ЛАСТОЧКИ В то время как текстильное производство претерпевает реорганизацию, розничная реализация брендов процветает, и эта тенденция сохранится в будущем. Известно множество ярких историй успеха, которые подкрепляют этот оптимизм. Фирма Mavi Jeans была основана в 1991 году сыном успешного частного портного, и ее прибыль от экспорта в 50 стран составляет более \$60 млн. Еще более впечатляющая история успеха у Явуза Эроглу, основателя Collins Jeans. По его словам, «в 1978 году мне не на что было купить ми-

ску супа, а сейчас мы крутим прибыли в \$360 млн и на нас работают 6 тыс. человек». Эта фирма — первопроходец на российском рынке, где ее прибыль составляет \$115 млн — больше, чем в Турции.

Примеры успешных начинаний есть и в других отраслях. Например, братья Алтынбас, превратившие ювелирную лавку отца в диверсифицированный холдинг с прибылью \$1,2 млрд, треть которой обеспечивают сети ювелирных магазинов, а остальное — АЗС, банки, финансовые услуги и даже футбольная команда.

РОССИЙСКИЕ ВОРОТА ДЛЯ ТУРЕЦКОГО ЭКСПОРТА Россия для турецких компаний не только конечный рынок, но и трамплин для турецкой продукции в российской зоне влияния.

Возьмем, например, Vestel: компания вложила в производство товаров для российского потребителя \$150 млн. «Россия для нас — ворота в СНГ», — объясняет господин Юнгюль. «Намного проще осуществлять экспорт в страны СНГ из Москвы, чем из Турции. Из России также можно экспортировать и в некоторые страны Европы. Когда-то Россия была рискованным местом для осуществления прямых инвестиций, но условия меняются. К сожалению, наше расположение в Александрове затрудняет поиск высококачественных кадров, поэтому мы выписывали квалифицированных турецких инженеров или аудиторов. Но во время кризиса мы получили возможность привлечь квалифицированных русских сотрудников. Наша цель — стать на 100% русскими на российском рынке, что будет гораздо эффективнее. За последние два года мы отозвали 80% наших турецких сотрудников», — поясняет господин Юнгюль. ■



BLUE WATERS CLUB
Feel green, live blue!

В ОБЪЯТИЯХ С ПРИРОДОЙ...

Side, Antalya 07601, TURKEY Phone: +90 242 756 94 64 Fax: +90 242 756 95 56 - 57 info@bluewaters.com.tr • www.bluewaters.com.tr



Отель «Blue Waters Club» является собственностью компании «ECE TUR Construction Co. Inc.»



ЕВРАЗИЯ
ИНВЕСТИЦИИ И КОНСАЛТИНГ
Ваш новый надежный партнер в России!



«ЕВРАЗИЯ» - компания-совладелец «GURIS» и «ECE TUR Construction Co. Inc.»

ООО «ЕВРАЗИЯ» г. Москва, 1-й Добрынинский пер., дом 15/7, оф. 24. Тел: +7 495 935 85 89, Факс: +7 495 935 85 90. www.guris.com.tr • info@guris.com.tr

«МЫ ПРОИЗВОДИМ НЕКОТОРЫЕ ПРОДУКТЫ ДЛЯ ТУРЕЦКОГО РЫНКА В РОССИИ» КОМПАНИЯ SISECAM — ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ ТУРЕЦКИХ ИНВЕСТОРОВ В РОССИЙСКИЙ РЫНОК. ИНВЕСТИРОВАВ БОЛЕЕ \$500 МЛН В ШЕСТЬ ЗАВОДОВ В РОССИИ, ОНА ПОЛУЧИЛА 18–20% ВСЕГО РЫНКА СТЕКЛЯННОЙ УПАКОВКИ В СТРАНЕ. В СКОРОМ ВРЕМЕНИ SISECAM ПЛАНИРУЕТ ВЫПУСКАТЬ ДО 50% РОССИЙСКОЙ СТЕКЛОТАРЫ, НАДЕЕТСЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ АХМЕТ КИРМАН.



КОМПАНИЯ SISECAM ПОД РУКОВОДСТВОМ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АХМЕТА КИРМАНА СОБИРАЕТСЯ ЗАНЯТЬ БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ РОССИЙСКОГО РЫНКА СТЕКЛОТАРЫ

GUIDE: Что убедило вас сконцентрировать ваши инвестиции в России?

АХМЕТ КИРМАН: Географическая близость России была ключевым фактором в нашем решении входа на этот рынок. Турция и Россия располагают длительной историей взаимоотношений, где, несомненно, были и сложные моменты, тем не менее у нас много общего. Можно даже сказать, что мы дышим одним воздухом. Турция — это еще и стратегический партнер для России во многих отношениях. Россия представляет собой отличную возможность для турецких компаний благодаря сильной культуре, традициям и администрации, как и в Турции, в Германии и в США. Разумеется, есть ряд сложностей для бизнеса, но ситуация в России меняется, и мы меняемся вместе с ней.

G: Как вам удалось смягчить эффект увеличения стоимости факторов производства из-за товарно-сырьевого «колпака» в ваши первые годы в России?

ВОСТОК РОССИИ — ЭТО ПРАКТИЧЕСКИ ДРУГОЙ МИР. ОЧЕНЬ НЕМНОГИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ СТЕКЛА ОСМЕЛИЛИСЬ ПРИЙТИ В ЭТОТ РЕГИОН ИЗ-ЗА СЛОЖНОЙ КОНЬЮНКТУРЫ

ПЕРСОНА



Председатель совета директоров компании Sisecam, профессор, доктор Ахмет Кирман занимает свою должность с марта 2008 года. Ученую степень по коммерческому праву получил в Университете Анкары. В настоящее время доктор Ахмет Кирман преподает на юридическом факультете Галатасарайского университета. Ранее занимал должность председателя совета директоров Искбанка, первой национальной финансовой организации Турции.

A. K.: Увеличение цен, о котором вы говорите, было частью еще более крупного инфляционного пузыря в России в тот период. Как и все другие производители, работающие в стране, мы были вынуждены переложить эти затраты на потребителей, что, в свою очередь, было частью порочного круга инфляции. Но когда начинается такой цикл, производители в любой стране вынуждены выдерживать паритет с рыночными ценами. По сути дела, в то время, по нашим наблюдениям, российские фирмы поднимали цены все зависимости от стоимости факторов производства или реальной маржинальной стоимости производства. После того как этот инфляционный пузырь лопнул, цены в будущем начнут более реально отражать стоимость факторов производства и реальную добавочную стоимость.

G: Вы используете российские производственные мощности для экспорта на другие рынки?

A. K.: Да, мы уже экспортируем товары из России. Чтобы дополнить нашу производственную способность в Турции, мы производим некоторые продукты для турецкого рынка в России. Есть ряд продуктов, которые мы производим только в России, которые требуются ввозить в Турцию. На данный момент мы вложили в Россию \$500 млн, с шестью заводами, пять из которых занимаются упаковкой и бутылкованием и один — столовыми приборами. У нас также есть доля в песчаном заводе, где добывается сырье для наших мощностей в России. Разумеется, мы являемся одними из главных турецких инвесторов в России, воз-

можно, мы вторые после «Эфеса», поэтому эти виды деятельности будут продолжать расти и служить нуждам целого региона.

G: Были споры по поводу ужесточения регулирования продажи алкоголя на улице. Как бы вы повели себя в такой ситуации?

A. K.: Первое и главное, что нужно иметь в виду: никто не верит в то, что запрет будет эффективным средством изменения поведения потребителей. Потребление алкогольных напитков на улице — часть русской культуры вот уже много столетий. Мы не думаем, что будет полный запрет, скорее могут произойти два главных изменения в законодательстве — увеличение акциза с 3 рублей за литр до 9 рублей за литр. Это 300-процентное увеличение налога. Недавние изменения показывают, что если это правило введут, оно будет действовать три года. Второе возможное изменение — ограничение максимального размера бутылки. Это ограничит максимальный объем бутылки до 0,33 литра. Тем не менее мы полагаем, что оба нововведения могут потенциально принести пользу нашему бизнесу. С тех пор как начался кризис, потребители стали покупать емкости большего объема. Оба предложенных правила сформируют тенденцию к приобретению большего количества емкостей меньшего объема, что может снизить общий объем потребления, но, из-за увеличения количества бутылок это будет прибыльной для нас.

G: Какие вы видите краткосрочные перспективы роста на российском рынке?

A. K.: Мы главный производитель стекла в России и единственный международный игрок со значительным присутствием в России. SiSecam владеет 18–20% всего рынка стеклянной упаковки, и скоро мы покроем всю страну. В данный момент мы в основном представлены в Северном, Южном, Центральном и Уральском федеральных округах. Но, по нашим наблюдениям, эти регионы постепенно насыщаются, и потенциал возникает на востоке страны. Восток России — это практически другой мир. Очень немногие производители стекла осмелились прийти в этот регион из-за сложной конъюнктуры. Но мы привыкли к проветиванию в сложных условиях и готовы схватиться за эту возможность. В данный момент этот процесс приостановлен, но в следующем году мы, возможно, снова начнем расширение.

G: В качестве эксперта в деловых взаимоотношениях России и Турции как вы оцениваете перспективы партнерства этих стран?

A. K.: Турция и Россия в данный момент близки как никогда. Одно то, что увеличились контакты на государственном уровне, будет способствовать переговорам по самым разным вопросам, что расширит партнерство в отношении целого спектра политических и коммерческих интересов. Человеческий фактор играет ключевую роль, и чем больше будут взаимодействовать высокопоставленные политики и бизнесмены, тем больше будут развиваться личные и профессиональные контакты. Российско-турецкое сотрудничество не ограничится производством стекла: 3 млн российских туристов, которые приезжают в Анталию, и все большее количество турок, которые едут в Россию, создают связи и взаимопонимание между нашими народами.

Записала МАРИЯ КОГАН

«САМОЕ СЛОЖНОЕ — ДОБИТЬСЯ СТАБИЛЬНО ВЫСОКОЙ ПРИБЫЛИ И ПРИ ЭТОМ НЕ ПОДДАТЬСЯ СОБЛАЗНУ СЧИТАТЬ СЕБЯ ЛУЧШИМ»

Темела Котила, генерального директора авиакомпании «Турецкие авиалинии» (ТНУ), совершенно не пугает слово «агрессивный». По сути дела, оно очень точно определяет политику его компании, так как конструктивная агрессивность необходима, если ваша цель — добиться лучшего качества обслуживания и обогнать такие ведущие европейские и ближневосточные авиакомпании, как Emirates, Qatar, Lufthansa и Iberia.



Несмотря на то что гражданская авиация в 2009 году ощутила спад активности (объем авиаперевозок в Европе упал на 6%), объем пассажироперевозок ТНУ за тот же 2009 год возрос на 11% (25,1 млн человек), что в целом характерно для успешной деятельности компании за последний период. Стоимость акций ТНУ показала рекордный рост в 425% за 2009 год по сравнению с другими авиакомпаниями. Это свидетельствует о серьезном увеличении прибыли и объема перевозок в результате агрессивной стратегии расширения операций компании. В то время как многие европейские перевозчики сворачивали часть своих направлений, ТНУ делали прямо противоположное.

«Наша маршрутная сеть охватывает 119 городов, и очень скоро мы планируем довести ее до 120, а затем и 200 международных направлений благодаря высокой частоте полетов. Каждый год в нашу маршрутную сеть добавляется 10–11 новых направлений. Удобное центральное расположение Стамбула делает его очень конкурентоспособным направлением», — поясняет Темел Котил, генеральный директор ТНУ. По его словам, в 2009 году были открыты новые направления из Стамбула в Сан-Паулу, Дакку, Джакарту, Болонью и Гетеборг.

ТНУ, возникшие как национальная авиакомпания, сумели получить статус мирового бренда и войти в крупнейший в мире альянс авиакомпаний Star Alliance в 2007 году, а через два года — стать спонсором футбольных клубов Manchester United и Barcelona.

В 2009 году самолетный парк ТНУ пополнился 20 аэробусами A320 стоимостью \$3 млрд. «Нам предоставили очень хорошие условия покупки», — говорит Темел Котил. — Всего у нас 54 лайнера, но наша цель — увеличить их количество до 105».

Поворотным моментом для ТНУ был 2003 год, когда правительство Турции приняло решение о либерализации цен на авиабилеты, прекратив взимать налог с этого вида деятельности, которая до этого считалась привилегией элитного сегмента. Объем операций ТНУ вырос на 44% за последние пять лет — в основном за счет взрывного роста туризма: по прогнозам правительства Турции, количество туристов к 2020 году достигнет 50 млн человек (в 2008 году этот показатель был равен 26 млн).

Чтобы достичь планки в 40 млн пассажиров к 2012 году, одного туризма недостаточно, но господин Котил рассчитывает прежде всего на развитие Стамбула в качестве авиационного хаба, идеально расположенного между Европой и Азией: «Стамбул — это лучшее место для крупного европейского рынка. Все крупнейшие европейские хабы находятся в Европе. Расстояния там небольшие, и перевозки стоят дорого. За практически ту же цену вы за три часа долетите до Стамбула. У нас все оптимизировано, в том числе взлет и посадка». В 2010 году в Стамбуле будет открыт новый авиационный терминал с пропускной способностью до 60 млн пассажиров. Новые международные терминалы, открытые в аэропортах Анкары и Анталии, уже способствовали увеличению пассажироперевозок на 40% в 2009 году.

Будущее сулит более чем заманчивые перспективы. Согласно исследованию, опубликованному Morgan Stanley, ТНУ стали одной из наиболее прибыльных авиакомпаний региона. Номинальная стоимость билета ниже только у дискаунтера Ryan Air. «Стоимость одной пассажиромили в нашей авиакомпании — 5,1 евроцента. У Lufthansa — 12 евроцентов. При этом билеты в Lufthansa стоят вдвое дороже. Наши преимущества — низкие цены, более высокое качество и эффективный брендинг», — объясняет господин Котил.

«Самое сложное — добиться стабильно высокой прибыли и при этом не поддаваться соблазну считать себя лучшим. Никогда не думайте, что у вас все отлично. Как только компания задирает нос, она начинает совершать промахи. К каждой мелочи нужно относиться со всей серьезностью», — предупреждает господин Котил напоследок.



ТЕМАТИЧЕСКИЕ
СТРАНИЦЫ
ГАЗЕТЫ

Коммерсантъ



BUSINESS GUIDE

Мы создаем будущее лицо РОССИИ

Focus Communication - агентство маркетинговых коммуникаций B2B с уникальными возможностями продвижения стратегических интересов бизнеса и правительства России.

Мы заботимся о том, чтобы модернизация имиджа России была так же динамична, как стремительный рост ее авиации и энергетики. Наша миссия - показать на мировой арене величие, престиж и влияние России на примере стратегических секторов ее экономики.

Focus Communication: если вам нравятся инновации, то нам по пути

RussiaEnergy.com

RussianAvia.net

FOCUS 
Communication

Фокус Коммуникейшн энд ПИАР сервис
B2B solutions for government & strategic industries.
We know your industry

www.focus-communication.com