

можно, что Bank of Tokyo-Mitsubishi UFG Ltd. сначала сконцентрируется на автомобильном бизнесе — строительстве завода Toyota, а уж затем займется и автокредитованием.

Говоря о развитии розницы, отмечают эксперты, следует учитывать наличие разных подходов иностранных и российских банков к заемщикам и оценке рисков, из-за чего могут возникнуть серьезные проблемы. «Первым в такой ситуации оказался австрийский Райффайзенбанк, купивший Импексбанк. Ужесточение требований к заемщикам после слияния вылилось в потерю значительной части клиентской базы. В России есть специфика по работе и с малым бизнесом, да и с крупными корпоративными клиентами. Большинство компаний работает по серым схемам, поэтому неизвестно, пойдут ли на изменение своих довольно жестких подходов к клиентам японские банки», — объясняет Валерий Кардашев. «99% российских компаний японские банки не будут кредитовать в силу непрозрачности российских структур», — говорит зампред правления Абсолют-банка Олег Дмитриенко. — Поэтому и Tokyo-Mitsubishi UFG Ltd., и другие японские банки сконцентрируются на узком сегменте корпоративных клиентов».

С последним выводом согласно большинству экспертов. «Интерес Tokyo-Mitsubishi UFG Ltd. объясняется активным развитием проектов, связанных с добычей нефти и газа (например, «Сахалин-2»), а также со строительством заводов в России японскими автопроизводителями», — считает аналитик ИК «Ак барс — Финанс» Александр Парамонов. «Скорее всего, они сконцентрируются на работе с крупными японскими компаниями, которые всегда контролируют свои финансовые потоки с помощью собственной финансовой системы. Даже российские корпоративные клиенты их вряд ли заинтересуют, осторожность по отношению к иностранцам — характерная черта японских банков», — продолжает он.

Видимо зная осторожность и нетерпимость японских банков при выходе на новые рынки, банкиры совершенно не опасаются конкуренции с их стороны. «Выход даже такого крупного японского банка, как Tokyo-Mitsubishi UFG Ltd., не окажет никакого влияния на рынок. Если в Европе и США они активно продвигают широкий спектр продуктов, то здесь они могут открыть свою «дочку» под операцией трех-пяти японских компаний», — заявил один из банкиров. ■

## «РОССИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ РЫНКОВ СБЫТА ДЛЯ TOYOTA»



**Президент ООО «Тойота мотор» ТОМОАКИ НИСИТАНИ ответил на вопросы корреспондента Guide ДМИТРИЯ БЕЛКОВА.**

**GUIDE:** Какова сегодня ситуация на российском авторынке и каковы его перспективы?

**ТОМОАКИ НИСИТАНИ:** Россия является одним из наиболее важных рынков сбыта для Toyota. Из стран БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай). — **G:** на мой взгляд, Россия обладает наиболее серьезным потенциалом роста. Toyota учредила в России дочернюю компанию-импортера в апреле 2002 года, и с этого момента наши продажи росли вслед за ростом российской экономики. Я бы сказал, что благодаря высоким ценам на нефть экономика России развивалась даже быстрее, чем мы ожидали, и теперь мы иногда не успеваем за растущим спросом на автомобили. Но мы прилагаем максимум усилий, чтобы его удовлетворить. Отмечу, что в 2004 году у нас было 12–13 дилерских центров, и с тех пор их количество удвоилось. Дилерская сеть Toyota покрывает значительную часть территории России, включая Центральный регион, Урал и Сибирь. В перспективе мы планируем открыть дилерские центры на Дальнем Востоке.

**G:** Какие риски работы в России вы могли бы отметить?

**T. H.:** Наверное, наиболее серьезный риск на сегодняшний день заключается в нехватке в России логистических компаний, способных оказывать качественные услуги по перевозке автомобилей. В этом году практически все компании-импортеры столкнулись с дефицитом автобусов. Это существенным образом тормозит развитие наших продаж.

**G:** Есть ли смысл в этой ситуации как-либо пересматривать логистическую цепочку? Скажем, открывать новый канал импорта автомобилей через Дальний Восток (сейчас импорт Toyota идет через Финляндию). — **G?**

**T. H.:** Да, мы не исключаем для себя такой вариант поставок автомобилей в Россию. Сейчас мы изучаем эту возможность, но решений на этот счет не принималось.

**G:** Сбыт иномарок в России ограничивает не только проблема логистики. Сегодня как минимум на две модели Toyota — Camry и RAV4 — существуют многомесячные очереди. В чем причина этой ситуации?

**T. H.:** Прежде всего я хотел бы принести извинения нашим клиентам, которым приходится ожидать автомобили по несколько месяцев. Причина задержек в том, что мы были излишне консервативны в наших прогнозах относительно продаж в России. То, что продажи превосходят наши ожидания, лишний раз говорит о хороших перспективах российского рынка. Toyota уже приняла решение вести себя более агрессивно на российском рынке.

**G:** Да, Toyota начала строить собственный автозавод в Санкт-Петербурге. Там вы намерены выпускать модель бизнес-класса Camry, стоимость которой превышает \$30 тыс. Другие иностранные автоконцерны, которые приходят в Россию, стремятся предложить российскому потребителю более дешевые модели. Почему вы делаете ставку на производство дорогой модели? Как вы оцениваете перспективы ее сбыта в России?

**T. H.:** Я уверен, что проблем со сбытом у Camry не возникнет. Это просторный, комфортабельный автомобиль с мягкой подвеской и отличным интерьером. Он очень популярен среди бизнесменов и обязательно найдет своего потребителя. Объемы Camry, которые мы планируем продавать, пока назвать не могу, но мощность первой очереди будущего завода Toyota, как известно, составит 20 тыс. машин в год. Я не исключаю, что в перспективе завод Toyota в Санкт-Петербурге начнет выпуск более доступных моделей класса B и C. Кроме того, мы можем принять решение об экспорте автомобилей из России на другие рынки, в том числе европейские, если это будет экономически целесообразно. Впрочем, пока об этом говорить рано, и сейчас для Toyota важнее запустить производство вовремя.

**G:** Ранее топ-менеджмент штаб-квартиры Toyota заявлял, что концерн не планирует выпускать упрощенные модели для массового покупателя в сегменте до \$15 тыс., так как при такой цене невозможно обеспечить традиционное для компании качество машин. Не изменилось ли ваше отношение к массовому сегменту с тех пор?

**T. H.:** Позиция в данном вопросе осталась прежней. Пока мы не планируем выпуск массовой модели для стран с

низким доходом населения. Но я не исключаю, что в будущем такое решение может быть принято.

**G:** Дальний Восток — это канал притока подержанных японских автомобилей в Россию. Через регион проходит до 200 тыс. японских машин в год. Насколько эта ситуация устраивает Toyota? Не являются ли эти машины прямыми конкурентами новым Toyota, которые вы импортируете?

**T. H.:** Я бы не сказал, что импорт автомобилей через Дальний Восток всерьез нас беспокоит. В России есть потребители, готовые приобретать подержанные автомобили. Им гораздо проще купить автомобиль на Дальнем Востоке, чем дожидаться его из Москвы. В этой ситуации мы должны постоянно наращивать объемы продаж новых автомобилей и продвигаться в регионы. Я уже отметил, что у нас есть намерения открыть дилерские центры на Дальнем Востоке. По мере того как мы будем расширять свое региональное присутствие, все больше российских потребителей оценят преимущества покупки и, главное, гарантированного сервиса нового автомобиля.

**G:** А вы не пытаетесь привлечь владельцев подержанных Toyota в авторизованные сервисы? Ведь общий парк Toyota и Lexus с учетом импорта подержанных машин наверняка велик.

**T. H.:** У нас были определенные идеи, в частности, по запуску системы trade-in, но пока решение об их реализации не принято. Откровенно говоря, мы не проводили оценку емкости парка в России с учетом подержанных Toyota и Lexus. И объясняется это тем, что мы в чем-то принципиальны. Например, я считаю, что, как официальный импортер, мы должны заниматься исключительно продажей и сервисом новых машин. Но у наших дилеров есть возможность развивать сервис подержанных иномарок как самостоятельный бизнес.

**G:** В этом году первый западный розничный автомобильный холдинг Inchcape Plc учредил СП с российской дилерской компанией «Независимость». Партнеры вложат \$35 млн в строительство двух дилерских центров Toyota. Оказывала ли Toyota содействие участникам сделки?

**T. H.:** Нет, это была инициатива самих компаний. Партнеры лишь проинформировали нас о своих намерениях.

На правах рекламы

# ПИОНЕРЫ ИНВЕСТИЦИЙ

**По данным Росстата, накопленный иностранный капитал в экономике России составляет сегодня \$113,8 млрд. При этом доля японских инвесторов — наверное, самых активных игроков на мировом рынке капитала — только в последний год выходит на положенный ей уровень. Большинство японских корпораций долгое время воздерживались от выхода на российский рынок, заняв наблюдательную позицию, кроме одной — JT International (JTI).**

JTI стала первым крупным японским инвестором в российскую экономику и первой среди табачных корпораций, осуществив массивные прямые вложения 15 лет назад, когда только-только исчез Советский Союз, а будущее страны терялось в тумане политической нестабильности. За несколько лет JTI не только смогла преодолеть несколько политических и экономических кризисов, но и укрепить свои позиции, увеличить в несколько раз объемы производства и нарастить инвестиции, которые на сегодняшний день уже превышают \$650 млн.

О судьбе первой японской корпорации в России рассказывает ее управляющий по связям с общественностью Анатолий Верещагин.

**— В начале 90-х никто не знал, что станет со страной, а ваша компания уже покупала табачную фабрику имени Урицкого в Петербурге. Согласитесь, достаточно неоднозначное решение для опытного инвестора?**

Но и результат впечатляющий. Мы вышли на один из самых крупных рынков в мире, доля которого в общем объеме производства JT International составляет сегодня около 25 процентов, а если считать вместе с Украиной, то более 30 процентов. Когда сравниваешь это со 120 други-

ми странами, где компания реализует свою продукцию, это выглядит еще убедительнее.

Никто не спорит, что риск был большой. Но Россия не тот рынок, который можно игнорировать, где можно колебаться: «А стоит ли?». Мы изначально делали все без малейшего сомнения, что когда-нибудь можем отсюда уйти. Просто вошли в воду и поплыли, активно работая руками и ногами.

**— Но зачем покупать фабрику, когда можно просто импортировать?**

Приоритетом стало разветвление здесь собственного производства по выпуску максимально широкого ассортимента продукции для всех слоев потребителей. С одной стороны, стояла задача наладить изготовление принадлежащих компании глобальных марок, а с другой — покупка существующих национальных марок с последующим повышением их качества. Решение первой задачи резко снижало непроизводительные издержки и делало наши мировые бренды доступнее по цене массовому потребителю в сравнении с импортом. Классический пример — сигареты Winston, которые в результате оптимального сочетания цены/качества стали абсолютным лидером продаж на табачном рынке в России. Сегодня доля рынка этих сигарет составляет 7,6 процента. У ближайшей марки-конкурента на 2 процента меньше.

Решение второй задачи позволяло, с одной стороны, сохранить лояльность сложившегося круга курящих любителей определенной национальной марки, а с другой — за счет повышения ее качества перетянуть на нее потребителей аналогичных марок конкурентов. Но мы пошли еще дальше и уже в 1995-м выпустили «Петра I» — первую отечественную марку международного стандарта качества, а по стоимости — сильно ниже зарубежных аналогов. Впервые в России качественные сигареты стали доступны массовому курильщику. Причем до «Петра I» в среднем ценовом сегменте, самом насыщенном и быстро оборотном на рынке, в России доминировали «иномарки». Результат был просто ошеломительным. Дистрибуторы вырывали друг у друга контракты. На тот момент «Петр I» был безусловным лидером продаж, что вдохновило другие компании на производство аналогичных национальных марок.

**— Вас часто обвиняют, что JTI стоит только на одной ноге. Вчера это был «Петр I», сегодня — Winston?**

Может, завидуют. Всегда приятно иметь в своем портфеле самую популярную в России марку. Если же говорить серьезно, то все эти критические заявления далеки от реальности. Во-первых, потому что прибыльность бизнеса не всегда напря-

мую зависит от объема реализуемой продукции. Например, у нас 6 процентов от общего объема реализации обеспечивают 31 процент рентабельности.

А во-вторых, даже те небольшие пробелы в портфеле брендов, которые были, остались далеко в прошлом. В сегменте Slims и Superslims выпущены новые марки Lucia и Erique, которые очень успешно развиваются. Последним в среднеценовом сегменте был запущен флагманский бренд Wings by Winston.

Сегодня наш ассортимент отвечает кошельку и вкусу любого потребителя, и каждая 5-я покупаемая россиянами пачка — производства нашей фабрики «Петро» (бывшая Урицкого). Это крупнейшая фабрика JTI в мире и одно из наиболее технологичных табачных предприятий страны с полным циклом: от обработки сырья до упаковки сигарет. В прошлом году «Петро» выпустило более 60 млрд сигарет, и это далеко не предел.

**— И БАТ и Филип Моррис в один голос говорят об увеличении производства. Ваши амбиции также лежат в этой сфере. Но рынок не резиновый. Как выжить производителю в условиях перенасыщения рынка?**

Я думаю, что для лидеров рынка потенциал роста сохраняется как и в части объемов, так и в части доходов. И мы будем работать в обоих



Фото: Дмитрий Терновский

направлениях, хотя наиболее приоритетным, конечно же, является развитие сегмента престижных сигарет, которые обеспечивают наибольшую маржу. Тут еще есть большие неиспользованные резервы.

**— Как бы вы определили роль компании в экономике России?**

Одно лишь «Петро» обеспечивает стабильным высоким заработком более 2 тыс. петербуржцев. В российских производственных и управленческих структурах JTI трудятся свыше 3 тыс. работников. И столько же — в нашей сбытовой сети по всей стране. При этом каждый доллар реализованной продукции компании приносит экономике страны прибыль в размере \$3,24 через поставщиков, контракты и другие виды деятельности, а с каждым рабочим местом, созданным нами в основном производстве, в смежных отраслях появляются 20 новых. Наконец, за время работы в России общая сумма налоговых отчислений JTI в бюджеты всех уровней превысила \$1,5 млрд, что ставит ее в ряд крупнейших налогоплательщиков страны.