

Почему Volkswagen уверен, что сможет ежегодно удваивать продажи в России с.18  
Чем «Служба континентов» может быть полезной российским туристам с.39  
Откуда на гостиничном рынке взялась сеть отелей «Азимут» с.26

# Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

11.09 — 17.09.2006

№33 (168)

[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

# 5

примеров

когда новые технологии оказывались не востребованными с.80

# 1 из всего 1/2



вашего товара расходуется среди целевой аудитории. Почему другую половину покупают те, на кого вы совсем не рассчитывали? с.46

# ”



Ирландец Тони Майер, приведший к успеху в России Coca-Cola, теперь взялся за «Вимм-Билль-Данн» с.32

За то время, что я работаю в «Вимм-Билль-Данне», пока не случилось ничего такого, что бы меня действительно шокировало”



лаборатория

# конкуренция

Организаторы гастролей западных звезд говорят, что московский рынок почти достиг насыщения. Нехватка площадок заставляет их обращать все больше внимания на регионы.

## Эстрадные страдания

текст: **павел куликов**

Годовой объем московского концертного рынка в проданных билетах оценивается в \$250–300 млн. Еще примерно столько же, по словам участников рынка, приходится на различные закрытые вечеринки. По данным агентства Intermedia, только в Москве в концертном бизнесе занято около 200 компаний. Но лишь десятая часть из них занимается концертами западных артистов.

Ежемесячно в столице, где чуть более 20 относительно приличных площадок, проходит около 700 мероприятий. Организаторам гастролей западных звезд еще сложнее: около 90% значимых концертов проходят на стадионе «Лужники», в спорткомплексе «Олимпийский» и Большом Кремлевском дворце, которые большую часть времени заняты под другие мероприятия.

Теснота порождает конкуренцию. Усугубляется она тем, что больших инвестиций для выхода на этот рынок не требуется. Концертное агентство — это горстка менеджеров. Так, в штате крупнейшего российского промоутера SAV Entertainment всего 25 человек. В результате, по словам генерального директора Intermedia **Евгении Сафроновой**, крупной компанией может считаться агентство с годовым оборотом \$5–10 млн, и даже оборот \$2–3 млн тянет на солидный. Поскольку данные о своих оборотах, продажах билетов и т. д. компании тщательно скрывают, де-

лать выводы об их месте на рынке можно лишь на основании экспертных оценок. Определяя лидеров, мы исходим именно из этого параметра и указываем еще один из критериев их активности — количество организованных концертов.

По оценке генерального директора JSA **Александра Стрижака**, за последние два года объем рынка увеличился вчетверо. Одним из символов взросления рынка стал ожидающийся в Москве концерт Мадонны. Если еще несколько лет назад для России считались неподъемными даже гонорары в \$1 млн, то здесь называются гораздо большие цифры: изначально в прессе упоминались \$2–3 млн, а ближе к концу лета в одном из источников всплыла даже сумма в \$5,5 млн. Общий же бюджет концерта, по некоторым данным, может достигать \$7 млн.

Шуму вокруг концерта Мадонны способствовал и скандал с местом его проведения. Большинство участников рынка связали его с непрофессионализмом организатора — компании NCA (по мнению экспертов, NCA не входит в число крупнейших на рынке по финансовым показателям, однако сама сообщает о наибольшем количестве организованных концертов).

Очевидно, что если бы выбор подходящих площадок в столице был шире, организаторам концерта Мадонны было бы проще решить свои проблемы. Крупнейшие промоутеры уже говорят о достижении московским концертным рынком потолка и ожидают его стагнации. В итоге все больше концертов западных звезд планируются за пределами Москвы и Петербурга. Так, например, осенний тур Deep Purple охватит целых 16 российских городов.



### JSA

Компания три года активно организовывала концерты, но решила от этого отказаться и перейти к работе на заказ. Сейчас основной бизнес JSA — техническое обеспечение и поставки концертного оборудования.

**Число концертов в 2004 году:** —

**Число концертов в 2005 году:** —

**Стратегия:** всеми способами сохранять лидерство в продаже концертного оборудования и техническом обеспечении концертов на российском рынке.

**Тактика:** с 2000 года JSA сама привозит в Россию западных звезд. «Нужно было получить признание СМИ, известность и административный ресурс», — объясняет президент JSA Александр Стрижак. Тактика себя оправдала: сейчас компания делает сценические площадки для всех крупных московских концертов open-air.

**Проблемы:** концертные проекты часто оборачивались убытками. Последней каплей стало выступление Scorpions на Красной площади в 2003 году. После него Александр Стрижак решил привозить в Россию западных звезд, лишь «если очень попросят», и занялся возведением сценических конструкций.

**Некоторые проекты:** Элис Купер, Scorpions, Deep Purple, Blackmore's Night, Muse, Roxette, Guano Apes, Pet Shop Boys, Modern Talking.

**Новые цели:** компания Layer изготовила для JSA пять инновационных сценических площадок. JSA использует их как таран для прорыва на западные рынки (фестивали Ruisrock и Rock to the River в Финляндии, концерт Metallica в Таллине).

# \$2 млн — столько, по информации газеты The Sun, стоит приглашение Мадонны даже не на концерт, а просто на ужин

Pink — типичный представитель мейнстрима, интересующего SAV



AFP/EASTNEWS

Слава Полунин содействует ICA в поддержании баланса между западными и отечественными исполнителями



ЮРИИ МАРТЬЯНОВ/Ъ

## SAV Entertainment

Крупнейший российский промоутер. Объединен в холдинг с «Русским шоу-центром», президент которого Владимир Зубицкий по совместительству является генеральным директором «Росконцерта», входящего в «Русскую медиагруппу».

**Число концертов в 2004 году:** 40\*

**Число концертов в 2005 году:** 50\*

**Стратегия:** «Организовывать как можно больше концертов, только и всего», — говорит генеральный директор SAV Entertainment Надежда Соловьева. Впрочем, в последнее время компания работает лишь с артистами, находящимися на волне популярности.

**Тактика:** «Если в тендере участвует SAV, то у них всегда найдется лишних \$50 тыс. сверх нашего предложения», — говорит один из участников рынка. SAV Entertainment использует финансовые рычаги, чтобы получать яркие проекты, даже если они не прибыльны. Массивное портфолио, в свою очередь, служит аргументом в борьбе за проекты, сулящие прибыль.

**Проблемы:** «Мы достигли потолка своего развития», — признается Надежда Соловьева. Проблемы рынка сказываются на лидере особенно сильно: SAV не хватает концертных площадок.

**Некоторые проекты:** Рикки Мартин, Стинг, Пол Маккартни, Элтон Джон, Шакира, D'Neche Mode, Jamiroquai, Pink.

**Новые цели:** по-видимому, компания собирается нанести удар по конкурентам в регионах. На осень у SAV запланировано турне Deep Purple по 16 российским городам.

\* Собственная информация компании

## ICA

Реальный бренд, который стоит за ICA, — промоутер Андрей Агапов. Он точнее кого бы то ни было отражает принцип «на профессиональном рынке работают фамилии».

**Число концертов в 2004 году:** 62\*

**Число концертов в 2005 году:** 48\*

**Стратегия:** баланс между проектами с отечественными и западными артистами. «Они ничем не различаются», — говорит Агапов. Отсутствие специализации.

**Тактика:** «Семь пятниц на неделе» — так называют Андрея Агапова: проекты, которыми он руководит, меняются из года в год. Пять лет назад возглавляемая им «Русская академия развлечений» пыталась организовать в Москве корриду, однако столичные власти наложили запрет на это мероприятие. Позже основанное им «Агентство Андрея Агапова» привозило в Россию итальянских звезд эстрады. Теперь компания Агапова называется International Concert Agency (ICA).

**Проблемы:** Андрей Агапов жалуется, что «молодые неопытные» конкуренты расшатывают рынок. Его компания не может привлечь крупных финансовых партнеров, считающих концертный рынок неорганизованным.

**Некоторые проекты:** Наталья Орейро, Мельвиль Пупо, Мирей Матье, Эрос Рамаззотти, Eagles, A-ha, «Автограф».

**Новые цели:** совмещение концертной деятельности с «более перспективной и предсказуемой» издательской — выпуск CD, DVD и книг.

\* Собственная информация компании

# \$138,98 — такова была средняя цена билетов на The Rolling Stones, мировых рекордсменов 2005 года по концертным сборам

Prodigy — хороший повод для TCI напомнить о себе в ближнем зарубежье

Мадонна должна помочь NCA закрепиться на московском рынке



DPA/PHOTAS



AFP/EASTNEWS

## TCI

В конце 1990-х TCI получила известность на волне неувядающего интереса российских жителей к так называемым пыльным рокерам, пик популярности которых у них на родине давно прошел. Рок-звезды и сейчас составляют основной репертуар TCI.

**Число концертов в 2004 году:** 22\*

**Число концертов в 2005 году:** 32\*

**Стратегия:** наращивать масштабы до сопоставимых с лидирующей на рынке SAV Entertainment, при этом составом артистов и географией проведения концертов максимально дистанцироваться от лидера.

**Тактика:** в отличие от SAV Entertainment, компания действует вне мейнстрима и привозит в Россию западных звезд альтернативного рока. Давно осваивает концертные площадки в провинции и постсоветском зарубежье — надеется закрепиться в регионах раньше могущественного конкурента.

**Проблемы:** компания испытывает острый дефицит подходящих концертных площадок. Ситуация осложняется тем, что залы вроде Большого Кремлевского дворца часто не подходят приглашенным TCI артистам по формату.

**Некоторые проекты:** Soulfly, Slayer, Rammstein, Ник Кейв, Blur, Garbage, Moby, готовятся концерты The Prodigy в Москве и Киеве.

**Новые цели:** найти инвестора для строительства сети концертных залов. Пока поиски безуспешны: никто не хочет вкладывать \$10–15 млн без учета стоимости земли, а потом минимум шесть лет ждать возврата достаточно рискованных инвестиций.

\* Собственная информация компании

## NCA

Почти все заметные концертные агентства вели переговоры с менеджерами Мадонны, пытаясь заманить ее в Россию, но успеха добился не самый крупный локальный промоутер из Петербурга.

**Число концертов в 2004 году:** 40\*

**Число концертов в 2005 году:** 60\*

**Стратегия:** начиная со своего основания в 1997 году NCA возделывает «домашний» рынок.

**Тактика:** до недавнего времени все концерты компания проводила на площадках Санкт-Петербурга. Из ярких проектов исключением стал, пожалуй, лишь концерт Ванессы Мэй в 1998 году в Москве. Президент NCA Михаил Шурыгин знает специфику местных площадок досконально — вплоть до точной суммы, которую нужно затратить на рекламу того или иного зала, чтобы пришло необходимое число зрителей.

**Проблемы:** собрать в Петербурге 20-тысячный зал со средней ценой билета 50 евро могут только звезды первой величины.

«Иногда билеты приходится продавать вдвое дешевле, чем в Москве», — признается конкурент NCA.

**Некоторые проекты:** Мэрилин Мэнсон, Yes, Том Джонс, HIM, Брайан Адамс, Роберт Планта, Патрисия Каас.

**Новые цели:** организация концерта Мадонны может стать неплохим шансом пробиться на гораздо более жесткий московский рынок. Как считают конкуренты, Шурыгин предложил организатору тура Мадонны (компании Live Nation) не слишком выгодные для себя условия партнерства, лишь бы заполучить звезду. ☐

\* Собственная информация компании