

АЛЕКСАНДР ТИМОФЕЕВ:

«Большинство проектов сейчас реализуется в регионах»



Александр Пыпин

Компания «Инвесткинопроект» основана в 2001 году. Владеет кинотеатром «КИНОПЛЕКС™ на Ленинском» в Москве. Инвестиции компании направляются на создание сети многозальных кинотеатров в сочетании с ресторанами и развлекательными центрами. Компания первой в России запустила крупный региональный мультиплекс – 20 августа 2004 года в Волгограде. Планирует занять до 20% рынка мультиплексов в России. Уже в 2005 году под брендом «КИНОПЛЕКС™» вводятся в строй мультиплексы в Екатеринбурге, Тольятти, Ярославле, Казани, Самаре. Сегодня мы берем интервью у Александра Тимофеева, генерального директора компании «ИнвестКиноПроект».

ли у вас инвестиционные ресурсы, за предоставление которых инвестор хочет получить доход в определенный срок, – это одна модель бизнеса. Но если у кого-то есть свободные деньги и их владельцу не важен срок их возврата – это другая модель бизнеса, и с такими проектами очень трудно конкурировать.

Каковы первые результаты работы вашего проекта в Волгограде? Что было запланировано, а что стало для вас неожиданностью?

С момента открытия прошло только 3 месяца. Пока существенные итоги подводить рано – на плановые показатели мы выйдем через полгода. Для нас неожиданным стал очень большой интерес к развлекательной части объекта – он превысил наши расчеты. В целом рост посещаемости составляет около 20% в месяц. Мы ведем рекламную кампанию и постепенно встраиваемся в стереотипы поведения жителей Волгограда, становимся привычной частью их досуга.

В ваших планах на ближайшие два года стоят объекты не только в крупнейших городах, но и в не самых больших – таких, как Ярославль и Курск. Как вы можете охарактеризовать город, где строительство развлекательного центра окупится в разумные сроки?

Мы считаем возможным строительство «КИНОПЛЕКСОВ» в городах с населением от 300 тыс. человек, но это не универсальный показатель. По каждому городу мы проводим комплексное маркетинговое исследование, чтобы определить перспективность проекта и его состав. Ведь наш объект включает в себя много сервисов – кинопоказ, питание, развлечения. Мы выявляем потребности, степень заинтересованности жителей, их готовность платить деньги за наши услуги – за билет в кино, за боулинг и бильярд. В соответствии с нашей методикой на основании результатов маркетингового исследования мы получаем модель будущего объекта. Такой комп-

лексный подход показал, что, например, в Ярославле ситуация положительная, так же, как, впрочем, и в Тольятти. И в том, и в другом городе ввод в строй запланирован на 2005 год. Что касается проекта в Курске, то он разрабатывается по инициативе администрации города. Нам предложили очень выгодные условия по аренде земли. План ввода – 2006 год. Мы считаем, что через два года спрос в Курске будет достаточен для успешной работы нашего развлекательного центра.

Вы активно взаимодействуете с одним из крупнейших российских девелоперов, являетесь соинвесторами их проектов. Планируете ли вы сотрудничать с другими девелоперами?

Само по себе сотрудничество крупных компаний, их «срабатывание» – не легкий труд. И если на каждом объекте проходить все заново, сложность вашей работы увеличивается для обеих сторон. Поэтому и нам, и ГК «Время» выгоднее идти стратегическим альянсом – в случае, когда финансовые параметры проектов согласованы и взаимоприемлемы. Уже сейчас мы видим, что эффективность взаимодействия по второму совместному объекту – в Екатеринбурге – значительно выше, чем по первому – в Волгограде. ГК «Время» уже знает наши технические требования, мы знаем их требования и, хотя не во всем с ними согласны, научились адаптироваться к ним. Думаю, по будущим проектам в Тольятти, Самаре и Казани мы будем решать вопросы уже в полуавтоматическом режиме. Конечно же, мы сотрудничаем и с другими девелоперами, если они предлагают что-то внятное на рынке торгово-развлекательных центров. Это, например, ГК «Адамант», УК «Питер».

С какими трудностями в ходе переговоров с девелоперами вы столкнулись?

У нас выработался очень осторожный подход к сотрудничеству с девело-

Каковы основные тенденции развития рынка мультиплексов в России, его объемы и темпы роста?

Рынок мультиплексов находится в стадии бурного роста как в Москве и Санкт-Петербурге, так и в регионах. Только у нашей компании на следующий год запланирован ввод в строй пяти крупных проектов. По нашим оценкам, рост рынка мультиплексов по России будет продолжаться около пяти лет. По всей России для достижения в кинотеатрах количества мест на 1000 человек, сравнимого с этим показателем в Восточной Европе, необходимо 580–600 мультиплексов на 4600 залов. Конечно, эта цифра будет достигнута не через два-три года – это оценка потенциальной емкости рынка в целом на все население России.

Почему основная деятельность по созданию сетей мультиплексов пере-

стилась в регионы? Неужели в Москве уже достаточно кинотеатров?

Действительно, большинство проектов мультиплексов сейчас реализуется в регионах, а не в Москве. И тому есть несколько причин. Во-первых, рынок в Москве уже достаточно насыщенный. Во-вторых, в Москве наблюдается определенное искажение рыночной структуры, из-за того что много проектов реализовано на нерыночных принципах и с привлечением административного ресурса. В-третьих, в связи с очень высокой стоимостью земли в Москве и действий, связанных со строительством, создавать мультиплексы дорого. За те же деньги и в те же сроки можно построить два объекта в региональных городах. И, наконец, в Москве много «дикой» конкуренции – люди строят торговый комплекс на где-то заработанные деньги и не задумываются о том, как они их будут возвращать. Ес-

перами. К сожалению, большинство девелоперских проектов оставляет желать лучшего – начиная с проблем с архитектурной концепцией и заканчивая подходами к финансированию проектов. Очень многие девелоперы на наши предложения подумать над архитектурной концепцией отвечают: «А что тут думать – мы уже свай забили». И, к сожалению, очень небольшое число девелоперов понимает, что построить – это еще не все. Нужно правильно продвигать торговый центр. Для нас это критично, поскольку, находясь внутри торгового центра, мы становимся «заложниками» его успешности или неуспешности. Например, некоторые подходы по продвижению центра Park House ГК «Время» вызывают наши нарекания, но по крайней мере у нас установилось взаимодействие. И вопросы, которые есть, мы совместно обсуждаем и постепенно находим компромисс.

А с какими сложностями вы сталкиваетесь при взаимодействии с девелоперами в ходе строительства объектов? Как организуется процесс строительства?

У нас существует таблица под названием Shell & Core – это сборник требований, которые мы предъявляем к площадям, передаваемым девелопером под отделку. Эти требования становятся предметом серьезных «баталлий» на переговорах с девелоперами. После передачи нам площадей, соответствующих таблице Shell & Core, начинается наше собственное строительство – возведение стен кинозалов, монтаж оборудования. Конечно, это не капитальное строительство. Но мы придерживаемся жесткой стратегии – строительные работы организует наша собственная служба заказчика. Строительные компании выбираются на тендере. Мы не тащим компании из Москвы – местные компании быстрее могут получить доступ к административному ресурсу, решить вопросы согласования, воспользоваться производственной базой.

Как вы строите инвестиционный процесс? В чем вы видите трудности и особенности привлечения инвестиций и кредитов на строительство развлекательных объектов?

Сегодня мы являемся двухуровневой инвестиционной компанией. Первый уровень – это инвестиции в «КИНОПЛЕКСЫ» (крупные развлекательные комплексы с кинозалами) как отдельно управляемый бизнес. Второй уровень – инвестиции в недвижимость – в площади, на территории которых «КИНОПЛЕКСЫ» работают.

С инвестициями в «КИНОПЛЕКСЫ» схема уже отработана. В это направление мы инвестируем собственные средства, наш капитал составляет \$40 млн. – кредитные ресурсы Сбербанка. Со сложностями мы сталкиваемся при инвестициях в недвижимость. В связи с тем, что российский рынок в целом недокапитализирован, представления о схемах работы с капиталом у большинства девелоперов примитивные – продать площади,

взять деньги в долю либо привлечь кредит банка. Более сложные схемы, которые активно используются на Западе, где инвестирование недвижимости – многоуровневый процесс, нашим компаниям не знакомы.

Для инвестирования в недвижимость мы создали отдельную структуру под названием «ИКП-Девелопмент». Для этой компании мы определили три схемы инвестиций – соинвестирование (выкуп площадей), участие в долях компаний, владеющих торговыми центрами, и инвестиции в наши собственные отдельные здания. Самый нами не любимый вариант, но самый простой для девелоперов и самый любимый ими – соинвестирование, когда они просто распродают площади. Мы считаем, что это наиболее рискованный и наименее правильный путь – распродав объект по частям, вы потом не можете им хорошо управлять и рефинансировать его в целом. Если есть несколько собственников площадей, они могут делать что хотят, и очень трудно с этим бороться – мы видим это на примере Волгограда. Отрадно, что мы договорились принципиально с несколькими девелоперами о вхождении в капитал торговых центров. С ними мы образуем совместную компанию, которая является единственным владельцем торгового центра. При такой схеме деньги вкладываются не в площади, а в единую компанию – это обычный западный подход. Участие в капитале единой компании, владеющей ТРЦ, дает возможность контроля – в таком случае ТРЦ не превратят в барахолку.

Сегодня в наших проектах участвует как российский, так и зарубежный капитал, причем в случае, когда мы строим отдельное здание, задача привлечения нами капитала становится менее сложной. Являясь застройщиком, мы владеем землей, владеем старым зданием, если оно есть. В таких условиях мы имеем возможность эффективно привлекать проектное кредитование под залог земельного участка и недвижимости. Причем нам достаточно 30% собственного капитала на строительство – остальное могут составлять займы.

Важно отметить что, являясь, с одной стороны, инвесторами в проекты, а с другой стороны, компанией, привлекающей инвестиции, мы понимаем, как общаться и с инвесторами, и с девелоперами проектов. И мы видим, что сегодня интерес к грамотному управлению инвестициями велик. Кроме того, являясь крупным арендатором, мы достаточно хорошо понимаем, каким должен быть торговый центр, чтобы он был успешен.

Почему ваша компания активно создает развлекательные объекты в составе торговых центров и вместе с тем идет по пути строительства и реконструкции отдельно стоящих зданий под развлекательные объекты? В чем сложности каждого из путей?

В целом для нашего бизнеса нахождение в торговых комплексах чуть более рискованно, потому что профессиональных девелоперов не так много и есть два существенных риска – комплекс мо-



DIMITY CHEVURKIN/СР

жет быть построен не совсем грамотно с архитектурной точки зрения и он может продвигаться не совсем правильно. Мы завязаны на успех другого бизнеса, который мы не контролируем. Однако, на наш взгляд, не существует универсального решения. Строиться самостоятельно или быть в составе ТРЦ – это определяется параметрами и местоположением земельного участка, другими факторами. Если есть хорошая площадка и на ней можно построить торговый центр, то мы никогда не сможем заплатить те же деньги, которые может заплатить девелопер ТРЦ. Поэтому мы предпочитаем в таких случаях не конкурировать, а выходить на девелоперов.

В состав ваших «КИНОПЛЕКСОВ» входит не только многозальный кинотеатр, но и ресторанный дворик. Причем в таких двориках вы размещаете собственных операторов. Не приводит ли такая политика к конфликтам с партнерами-девелоперами, которые хотят привлечь в ресторанный дворик местных или известных операторов?

На переговорах мы заранее оговариваем наше эксклюзивное право на соз-

дание ресторанный дворика. Если мы инвестируем в объект \$10 млн., вкладываем в рекламу бюджет, соизмеримый с бюджетом рекламы всего торгового центра, то какой нам смысл держать у кинозалов, куда мы привели посетителей, чужой ресторан? Из известных операторов питания мы считаем генератором потока только McDonalds и, например, в Волгограде мы уже согласовали с ГК «Время» концепцию размещения McAuto на прилегающей территории ТРЦ.

Возможно ли в России появление независимых специализированных управляющих компаний развлекательных центров, как это уже происходит на рынке офисных и торговых помещений?

Идея создания компании «ИнвестКиноПроект» была связана и с этим направлением деятельности, и теоретически мы готовы брать объекты в управление. Но объектов, которыми можно управлять, еще очень мало. Если по офисным, торговым площадям есть рынок, то по развлекательным его просто нет. Со временем он сформируется и образование таких компаний станет возможно. ▣

DORINDA HOLDING S.A.

ЗАО «Доринда»

купит, арендует землю, имущественные комплексы, торговые площади от 7 000 м² до 20 000 м², земельные участки от 2 Га до 30 Га для строительства гипермаркетов **ОКЕЙ** в Москве и Московской области.

тел. 785-81-22, 785-81-27 тел./факс 785-81-28
www.okmarket.ru msk@dorinda.ru



DIMITRY CHETVERIKHIN/CHRE

Alexander Timofeev,
General Director, InvestKinoProekt

Multiplex Pioneers

Alexander Pypin

InvestKinoProekt was founded in 2001 and owns the "KINOPLEX na Leninskom" multiplex in Moscow. They are currently investing in the creation of a chain of multiplexes, which include restaurants and entertainment centers. InvestKinoProekt was the first company in Russia to build a large regional multiplex in Volgograd, and plans to start construction on KINOPLEX brand multiplexes in Ekaterinburg, Tolyatti, Yaroslavl, Kazan, and Samara in 2005. Alexander Timofeev, General Director of InvestKinoProekt talked about his company's plans and present strategy with journalist Alexander Pypin.

What are the main tendencies in the development of the multiplex market in Russia? What is the volume and growth rate of this market?

The multiplex market is growing at a rapid tempo in Moscow and St. Petersburg, as well as in the regions. Our company plans to start construction of five large projects in the next year alone. In our opinion, the multiplex is the most progressive cinema format – the next evolutionary step after the single-screen model. According to our data, the growth in this market will continue for the next five years. The opening of the first regional sites will eventually lead to the ousting of single-screen venues.

Why is active creation of new multiplex chains moving to the regions?

There are a few reasons for this. Firstly, the market in Moscow is already somewhat saturated. Secondly, because in Moscow the market is developing not according to true market demand but according to the peculiarities of what administrative resources want. The third reason has to do with the high cost of land in Moscow, and the operations involved in construction make it too expensive to build a multiplex. Finally, there is a lot of "wild" competition in Moscow. Shopping centers are being built by people who are not concerned with getting their money back. It is hard to compete with those types of projects. If you have investment resources, from which investors want to receive a profit in a certain timeframe – that is one business model. But if someone has free money and it is not important to the owner when it is returned – that is another business model, one that is hard to compete with.

How is your Volgograd project going?

It has only been three months since we opened, therefore, it is still too early to discuss results. The high interest towards the entertainment portion of the site exceeded our expectations. On the whole, attendance is growing at about 20% a month. We ran an advertising campaign and are gradually becoming a

usual part of Volgogradians' leisure time pursuits.

You are planning construction in the next two years not only in the large provincial cities, but also in cities such as Yaroslavl and Kursk. Is there a high enough demand for your services in these cities?

We consider it possible to build a KINOPLEX in cities with a population over 300,000 people, but this is not a universal indicator. In every city we conduct complex marketing research, in order to determine perspectives of the project. Our sites include a lot of services – movie showings, food, and entertainment. We explore the demand for each service and how much residents are willing to pay for them (for movie tickets, for bowling, for billiards). In accordance with our methodology, based on the results of marketing research, we can calculate a model of the future project.

You have an active relationship with one of the largest Russian developers. What is the advantage of such a collaboration? Do you plan to work with other developers?

Working with a large company is not an easy task. If you start this work anew on every project, it becomes even more difficult. Therefore, it is better for us to come to a strategic alliance. We are already seeing that the effectiveness of this cooperation in our second collaborative effort in Ekaterinburg, is significantly higher than in our first, in Volgograd. Vremya [developer] already knows our technological demands, we know their demands and, although we don't always agree, we have learned to adapt to them. I think that in our future projects in Tolyatti, Samara, and Kazan, we will practically be on autopilot.

What difficulties have you encountered in working with developers during construction? How is the process of construction organized?

We use a table for buildings in the Shell & Core state. It is a list of demands, which we show to the developers. These demands sometimes become the subject of our biggest squabbles.

How does the investment process work? What are the difficulties and peculiarities of attracting investment for constructing entertainment complexes?

Today, we work as a two-level investment company. The first level is investment in KINOPLEXes – large entertainment complexes with movie theaters – as a separate managerial business. The second level is investment in real estate – in the land, on which, our multiplexes operate. We consider this a logical division: investment in the operation of the theater, restaurants, bowling alleys, is a big risk. Investment in real estate is a completely different risk and a different kind of profit.

The way that investment in movie theaters works is already well developed, and we invest our own funds. Our capital is US\$40mln in Sberbank credit resources. We run into problems when investing in real estate. There is little capital on the Russian market and few instruments for attracting it. Most developers have a primitive notion of the way things work: sell land, take money in shares, or draw bank credits. Russian companies are not familiar with more sophisticated methods used in the West, in which real estate investment is a multi-level process.

For our real estate investment, we created a separate structure called IKP Development. For this company, we outlined three investment diagrams – co-investment (buying up land), selling shares of companies which own shopping centers, and investment in our own separate building. Our least favorite variant, but the most simple for developers (and their favorite) is co-investment – when space is sold off. We believe this is more risky and not the right way to do business. When pieces of a site are sold off, it becomes impossible to effectively manage and refinance it. What then happens is that the operator no longer controls the format of services on its own site.

By being both investors and the company attracting investment, we understand how to interact with both investors and developers. We see that today, the interest in proper investment management is very high. Besides this, as a large tenant, we understand well enough what kind of shopping center it must be, to guarantee success.

Why is your company actively creating entertainment objects inside shopping centers?

On the whole, it is more risky for our business to be located inside a shopping center because there are not very many professional shopping center developers. We find ourselves dependent on the success of a different business, which we do not control.

However, there is no universal recipe. Construct a separate building, or be located inside a shopping center – it all hinges on the parameters and location of the plot, and other factors. In every city, we face a different situation. For example, in Yaroslavl, we received an excellent plot, which could not accommodate a shopping center. Therefore, we are building our own separate entertainment complex. In Volgograd, we entered the Park House shopping center project, and we also have two separate buildings, which are in the preliminary stages.

Your KINOPLEX's include not only multi-screen theaters, but also food courts. You use your own employees to operate the food courts. Do you run into conflicts with your development partners, who want to attract local, or well-known operators for this job?

We stipulate early on in negotiations, our exclusive right to the creation of the food court. We spend our own financial and managerial resources on the creation of a flow of visitors and we act as the generators of that flow. There is no sense in giving away that consumer flow, which was created thanks to our efforts and their demand for nourishment and entertainment.

Is it possible that Russia will see the appearance of management companies specializing in entertainment complexes, like it has for office and retail space?

The idea of creating the InvestKinoProekt company was connected with this direction of activity and, theoretically, we are prepared to start managing buildings. But there are still too few sites to be managed. There is simply no entertainment complex "market". With time, it will form and it will be possible to form these types of companies. ■