

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

22—24 мая 2014

Панельная сессия

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ НА
ГЛОБАЛЬНЫХ РЫНКАХ**

22 мая 2014 — 17:15—18:30, Павильон 5, Зал деловых завтраков 5.4

Санкт-Петербург, Россия

2014

Модератор:

Тина Канделаки, Генеральный директор, Центр стратегических коммуникаций «АПОСТОЛ»

Выступающие:

Рубен Варданян, Предприниматель и филантроп

Петер Некарсулмер, Исполнительный председатель, PBN Hill+Knowlton Strategies

Олег Сиенко, Генеральный директор, ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»

Стеффан Уильямс, Партнер, RLM Finsbury

Сергей Чемезов, Генеральный директор, Госкорпорации Ростех

Игорь Шувалов, Первый заместитель Председателя Правительства Российской Федерации

Т. Канделаки:

Спасибо большое. Участники у нас пунктуальные, точные, но сегодня гости передвигаются по павильонам с разной скоростью, поэтому возникла небольшая задержка.

Раз я заговорила о точности, я бы хотела вам напомнить, что очень важно бывает правильно формулировать и доносить до людей смысл. Отчасти именно об этом мы сегодня и поговорим. Тема — «Стратегические коммуникации как ключевой фактор конкурентоспособности российских компаний на глобальных рынках».

Во-первых, большое спасибо всем, кто нашел время посетить нашу панель. Я думаю, будет полезно и интересно и участникам рынка, и тем, кто непосредственно занимается коммуникациями, и тем, кто пришел нас послушать.

Согласимся, что стратегические коммуникации в нашей стране на сегодняшний день не очень хорошо развиты. Но за последние годы отдельные компании значительно продвинулись в этом направлении. Сегодня среди нас очень много представителей таких компаний.

Я очень благодарна всем, кто находится сегодня за этими двумя столами. В основном это люди, которые приложили очень много усилий к тому, чтобы наши коммуникации вышли на международный уровень. У некоторых компаний это абсолютно объективно получается.

Разговор будет интересный, полезный, содержательный, поэтому, чтобы не терять ваше время, я хотела бы перечислить тех, кто будет сегодня выступать, и сразу же предоставить им слово.

Игорь Шувалов, первый заместитель Председателя Правительства Российской Федерации. Спасибо большое, Игорь Иванович, что Вы с нами. Сергей Викторович Чемезов, генеральный директор Госкорпорации Ростех. Рубен Варданян, предприниматель, филантроп. Питер Некарсулмер, исполнительный председатель PBN Hill+Knowlton Strategies. Спасибо,

Питер, что Вы с нами. Олег Сиенко, генеральный директор ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод». Стеффан Уильямс, партнер, LRM Finsbury.

У нас сегодня очень много достойных людей, которые не выступают в качестве панелистов, но, я надеюсь, обязательно подключатся к дискуссии. Спасибо всем большое. Итак, начинаем. Я предоставляю слово Вам, Сергей Викторович.

С. Чемезов:

Спасибо, Тина. Уважаемые коллеги, уважаемые друзья! Сегодня мне хотелось бы затронуть вопрос, связанный с брендом — брендом в промышленности, в частности в машиностроении. Совсем недавно, в 2013 году, *Financial Times* представила ежегодный рейтинг 500 крупнейших компаний мира по капитализации. К сожалению, единственный бренд от России, который попал в этот список, — Lada. Нам всем предстоит поработать над этим, потому что бренд — это актив, благодаря которому можно и нужно зарабатывать. Если говорить о корпорации Ростех, то мы объединяем огромное количество брендов, таких как «Калашников», «Вертолеты России», Yota и целый ряд других, известных в России. К сожалению, они не очень известны в мире.

Мы начали над этим работать, сам бренд «Ростех» стал в мире известен и опознается. Мы сейчас активно занимаемся продвижением брендов наших холдинговых компаний, разрабатываем новые бренды. В частности, сейчас мы работаем над новым брендом «Калашников», активную помощь в этом нам оказывает компания «АПОСТОЛ». Кстати, и бренд Ростеха нам помогла создать эта компания. Бренд получился очень удачным.

Совсем недавно, вчера или позавчера, была опубликована стоимость мировых брендов. Первое место занимает Google — 158 миллиардов долларов. Это огромная сумма, и именно она дает возможность

капитализировать дополнительно к тем активам, которые существуют в той или иной компании, еще и стоимость самого бренда. Бренд дает возможность зарабатывать. Второе место занимает Apple, потом идут IBM, Microsoft и McDonalds.

К сожалению, у промышленности более скромные показатели. Пятерку наиболее значимых брендов возглавляет General Electric — 56 миллиардов. Далее идут Toyota — 29 миллиардов, Samsung — 25 миллиардов, BMW, Mercedes. Замыкает пятерку крупнейших брендов Siemens со стоимостью 16 миллиардов. Наша Lada — один миллиард. Безусловно, это не так много.

Я еще раз хочу призвать присутствующих руководителей крупнейших российских компаний (в частности, здесь находится Олег Сиенко) поработать над этим. Мы готовы поделиться своим опытом, мы готовы к сотрудничеству.

Т. Канделаки:

Большое спасибо, Сергей Викторович. Вы сказали, что в ежедневных контактах в бизнесе Вы ощущаете, как бренд влияет на компанию. В этом контексте я не могу не спросить следующее. Существовал устойчивый бренд «российская промышленность». К нему было разное отношение. А сегодня, по Вашим ощущениям, этот бренд помогает или мешает в работе с партнерами?

С. Чемезов:

В целом, я думаю, в данный момент этот обобщенный бренд играет незначительную роль: он слишком размытый. Большую роль играет конкретный бренд. Допустим, «Вертолеты России» — известный бренд, он узнаваем, наши партнеры его воспринимают. Бренд «Калашников» — также всемирно известен.

Т. Канделаки:

Согласитесь, мы не привыкли к западным подходам в мерчандайзинге. Здесь находится Олег Сиенко. Вы, конечно, в этом смысле рвете шаблоны: Открыли магазин, продаете майки, бейсболки со слоганом «Уралвагонзавод». На мой взгляд, это очень правильно: это еще одна возможность доносить до людей миссию компании, приучать людей к компании, давать им возможность ее полюбить. Вы это делаете потому, что поддерживаете бренд, или все-таки это отдельный бизнес, который помогает «Уралвагонзаводу» зарабатывать дополнительные деньги? Могут ли майки и бейсболки помогать продавать танки?

О. Сиенко:

Уважаемые коллеги, я рад приветствовать вас на этой панельной дискуссии. Вопрос, который подняла Тина, конечно, крайне важен для имиджа промышленности. Я согласен с коллегой: российская промышленность — это что-то размытое. То конкретное, что мы создаем, должно обрести свои очертания.

Во-первых, если создаются корпорации, тем более такие, как Ростехнологии, Ростех, то самое главное — объединить под одним брендом большое предприятие. Это большая работа. Сделать брендинг — это важный элемент.

Если вернуться к Вашему вопросу о том, почему мы выпускаем майки: мы продвигаем собственный бренд. Люди надевают майку с танком Т-90 или с нашей продукцией, будь то бульдозер или система залпового огня, и таким образом мы популяризируем нашу продукцию на всех континентах. В последнее время на выставках, которые проходят под эгидой «Российских технологий» как главного оператора всех выставок вооружений, мы раздаем эту продукцию, популяризируем бренд.

Кроме того, мы поддерживаем такие знаменитые компьютерные игры, как «World of Tanks», где играют десятки миллионов людей и зарабатываются сотни миллионов долларов. Для чего мы это делаем? Конечно, это имидж нашей страны. Мы все на нее работаем. Кроме того, люди, которые работают сегодня в корпорации, работают с чувством гордости.

Достижения в продвижении товаров или в подписании контрактов, конечно, вдохновляют на дальнейшую работу. Но самое главное — коммуникация между предприятиями. Важно всем выступать под единым брендом. А мы еще создаем другие предприятия: выписываем лицензии и получаем за них средства. Например, по гражданской продукции мы только за последнее время получили около миллиарда рублей дополнительных денег. Хотя это незначительная сумма, это также продвижение нашего бренда — имидж, который капитализируется в дальнейшем, но это точно не бизнес.

Т. Канделаки:

Сегодня я была на презентации логотипа, который будет на Всемирной выставке «Ехро-2015». Раньше нам казалось: какая разница, какая аббревиатура или какой знак будет представлять нашу страну? А сегодня я посмотрела: очень многослойный знак, в котором много смыслов. И пшеница, и рыба — много содержания.

С одной стороны, мы стараемся идти международным путем, хотим быть похожими на весь мир, с другой стороны, пытаемся показывать собственные смыслы. Как Вы считаете, Игорь Иванович: для России сегодня правильнее говорить на всем понятном мультикультурном языке или пытаться «зашивать» в бренды наши смыслы?

И. Шувалов:

Это как вопрос о том, нужны ли нам международные рейтинги, или мы построим собственные и возьмем китайские. И международные нужны, и от

«большой тройки» никуда не денешься. Рейтинговое агентство может рассматривать и отдельный путь по созданию партнерства, независимо от «большой тройки». Но, конечно, мы должны пройти путь овладения языком, который всем будет понятен. Это связано не только с «Ехро-2015»: это касается вообще всего, что делает Правительство. Нам необходимо уметь раскладывать любой продукт на доступные элементы и предоставлять их. И себя, кстати. С другой стороны, нужно иметь своего слушателя, свою аудиторию, в которую можно продвигать тот или иной продукт. В этом нам помогаете в том числе и Вы. На самом деле я пришел скорее послушать Вас, чем отвечать на вопросы. Например, в проекте 2015 года перед нами будет стоять очень сложная задача. Через те способы доставки информации, которые сейчас признаны, мы хотим предоставить русский контент. Будем пытаться.

При этом догонять цивилизованный мир в том, что наработано, России крайне сложно. Нам нужно пытаться, пользуясь существующими инструментами, предоставлять то, чего нет у остального мира. Тогда русский продукт будет интересен.

Т. Канделаки:

Есть еще и проблема внутренних коммуникаций. Если мы говорим о внутренних территориальных брендах, тем, кто живет в одном округе, непонятно, каково содержание у другого. Меня это всегда удивляло. Приезжаете, допустим, на Волгу, хотите увидеть полноценный бренд, понять, что на Волге можно посмотреть, что можно поесть в ресторане, что можно услышать, узнать нового. Приходите в ресторан. «Рыба есть?» «Нет, только суши. Или пицца». Мы же на Волге, хочется рыбы! Это не напрямую коррелирует с брендом, но регион, его бренд, несет определенные смыслы — культурные, социальные, коммуникационные. Когда мы едем в Европу, мы знаем, куда идти, что смотреть и что обязательно нужно узнать. В

российских регионах не так. Есть ли у Правительства какая-то идея относительно того, как можно преодолеть существующее положение вещей?

И. Шувалов:

Да, в регионе, где протекает матушка-Волга, суши и пицца должны прилагаться к тому, что есть лещ и карп. Но есть самые разные примеры. Есть Татарстан, есть Казань, которые сегодня имеют потрясающую узнаваемость. Люди знают, что там есть кремль, на территории кремля есть мечеть и православный храм. Питер всем известен. Есть Приморье: там есть морская еда, необъятные океанские просторы. Уже появляются такие бренды регионов, которые работают и внутри России, и за рубежом.

У нас есть программа минимум. Чемпионат мира по футболу 2018 года — это 11 городов. Вообще Чемпионат мира имеет значительно бóльшую аудиторию и привлекает значительно больше туристов, чем Олимпиада. 11 городов — это должны быть бренды, отвечающие специфике регионов. По большому счету, конечно, нужно было бы, оттолкнувшись от этой программы, вместе со специалистами выработать механизм продвижения региональных брендов в целом по стране.

У нас есть программа по развитию и поддержке туризма. Она не очень хорошо работает. Нужно рассмотреть ее на Правительстве и брендировать регионы. Скажем, Калининград — город, который будет принимать Чемпионат мира по футболу. Должен ли это быть бренд, узнаваемый западным миром, в частности Германией? Екатеринбург, Урал — часть России, как будто совсем отдаленная от Европы. Мы должны провести эту работу. Если подходить системно, нужно изменить программу Правительства по развитию туризма, и, конечно же, частью этой программы должен быть бренд.

Отвечая на Ваш вопрос: идея по поводу региональных брендов есть. Пока нет конкретной программы, ее надо сделать. В отношении 11 городов Чемпионата мира по футболу такая программа есть.

Т. Канделаки:

Существует еще проблема устойчивости бренда. Ведь он должен работать не только в период мероприятия: он должен приносить дополнительную капитализацию после него. У Рубена есть опыт создания «Тройки», которую запомнили все. Почему?

Р. Варданян:

Спасибо, Тина. Должен сказать, что бренд «Тройка» не имеет никаких профессиональных корней. Просто американец, который его создавал, имел ностальгическую эмоцию по поводу русской тройки. Нас очень долго путали, например со стройкой. В общем, относительно привыкания к бренду скажу так: по прошествии времени остается то, что ты делаешь. Если ты каждый день делаешь то, что обещаешь, и делаешь это хорошо, качественно, то любой бренд запоминается. Создать имидж без внутреннего содержания невозможно.

Кстати, хотел бы сказать два слова по поводу Олимпиады. Хороший пример Миши Куснировича с Bosco. Там была уникальная история. Магазин Bosco и магазин Nike. Двухчасовые очереди в Bosco и пустой Nike... Куснирович продавал не товар, а любовь к Родине. Он продавал патриотизм. Люди покупали не потому, что это было лучше со спортивной точки зрения, а потому, что было ощущение сопричастности чему-то хорошему.

Сейчас мир меняется, мы живем в очень открытом пространстве, живем как за стеклом. Коммуникации внутри компании и коммуникации с внешним миром становятся очень важным элементом с этой точки зрения. Вы должны быть готовы к тому, что все, что вы говорите, а потом не делаете,

очень четко отражается на вашем бренде. Интернет, Facebook, социальные сети... Сейчас есть такой сервис — Uber: заказываете такси и тут же голосуете. Если водитель получает балл ниже, чем 4,2 из пяти, его тут же увольняют, без обсуждения. В ситуации настолько прямой клиентской обратной связи мы должны делать то, что говорим. Это ключевой момент. У России вызов очень простой: нужно делать то, что мы говорим, и делать это лучше остальных. Мы приходим на некоторые рынки позже, значит, мы должны делать всё в два раза качественнее, иначе у нас не будет шансов. В этом смысле вызов большой, здесь требуются профессиональные усилия.

Но есть хороший пример Калуги. Ассоциация с Калугой была одна: это депрессивный регион. Правильные действия губернатора, правильная инвестиционная политика привели к тому, что сейчас Калугу воспринимают как планку, на которую надо равняться. Очень важна мечта, последовательность и реализация.

Т. Канделаки:

Сергей Викторович, Вы очень быстро поняли и стали объяснять другим, что в бренд нужно инвестировать. И Вы, Олег, наверное, когда разрабатываете бренд, тратите на это деньги. В России нам пока непонятно, что это необходимо. При этом вся осознанная коммуникация такого рода дает людям возможность понять суть бренда. Это инвестиция. Как Вы считаете, Сергей Викторович, как это можно объяснить?

С. Чемезов:

Я хочу согласиться с Рубеном Варданяном. Действительно, качество продукции должно быть высоким. Только тогда бренд будет значимым. Но для того, чтобы бренд вообще появился, в него нужно вложить деньги. Мы сейчас продаем достаточно много промышленной продукции, особенно

военной, но у нее не всегда есть бренд. Для того, чтобы она была узнаваема, нужно вложить деньги.

Т. Канделаки:

Коммуникации действуют по-разному: на уровне мессиджей, которые идут из компании вовне, и на уровне людей, которые работают внутри компании. Несколько дней назад я была на встрече у основного коллектива Концерна авиационного оборудования (КАО) и познакомилась с потрясающим проектировщиком — человеком, который много лет работал в авиации. Ему лет 65. Мы разговорились. В детстве я очень любила книжку Хейли про General Electric. Этот человек, как выяснилось, работал в General Electric. А я вспомнила, что читала о том, что, когда у компании был тяжелый период, они приняли решение построить спортзалы очень близко к предприятиям, чтобы люди далеко не уходили. Проектировщик рассказал, что посещал этот спортзал, только его попросили подписать документ, в котором говорилось, что в его смерти он просит никого не винить.

Мировые бренды — это в том числе огромная людская энергия, которая объединяется вокруг мифа. Каждому человеку, который входит в это пространство, это дает ощущение чего-то значимого.

Олег, как Вы чувствуете, совпадает отношение людей внутри компании «Уралвагонзавод» с тем, как люди воспринимают ее во внешнем мире?

О. Сиенко:

Для того чтобы компанию воспринимали одинаково внутри и во внешнем мире, требуется большое количество времени. Мы провели брендинг в 2010 году. Это важный элемент, коннектор между клиентом, потребителем и производителем. Мы стараемся наладить и внутреннюю структуру. Приведу банальный пример. Сергей Викторович помнит, как пять лет назад мы участвовали в выставках. Приезжали наши сотрудники из Нижнего

Тагила в командировку... Сейчас мы сами на международных выставках выставляем павильоны со многими предприятиями из периферийных городов, где в основном находятся наши центры промышленности, и являемся лидерами по выставочной деятельности. Для нас очень важно обучить людей в той области, где мы должны стартовать в тендерах, мы проводим большую работу. Наши люди должны быть абсолютно готовы с точки зрения того, что им делать, как себя позиционировать, как себя вести. Я считаю, что за последние три-пять лет мы сильно продвинулись. Это удалось, конечно, благодаря брендингу, благодаря нашим внутренним коммуникациям.

Еще хотелось бы подчеркнуть следующее. Что вообще такое брендинг? За этим стоит работа инженеров, дизайнеров, которые должны готовить нашу продукцию к тому, чтобы она не отставала от продукции наших конкурентов.

Т. Канделаки:

Все вы в той или иной степени занимаетесь коммуникациями с людьми. Какой российский бренд вы считаете самым любимым сотрудниками, которые работают в этом бизнесе в России?

В чем философия Apple, Google? Это больше, чем работа. При том что, например, есть исследования, которые показывают, что в Apple люди работают не больше года, то есть там нет поколений сотрудников, которые работают десятилетиями, топ-менеджеров, которые стояли у истоков компании. Какой российский бренд вы бы могли назвать?

Р. Варданян:

Есть известная притча: человек видит группу мужчин, которые что-то делают около дороги. Спрашивает первого: «Что ты делаешь?» «Я, — говорит, — таскаю камни». Второй говорит: «Я зарабатываю деньги для того, чтобы прокормить семью». А третий говорит: «Я строю храм».

В России бренд, о котором говорит Тина, — это Сбербанк. В Сбербанке ощущается трансформация. Видно, как изменяется отношение людей внутри, какое огромное количество молодых ребят действительно верят, что они делают что-то хорошее, а не просто работают в банковской сфере.

Т. Канделаки:

А можно я заодно спрошу: какую долю от стоимости «Тройки» при продаже составил бренд? Если это не секрет.

Р. Варданын:

Это сложно отделить. В конечном итоге нас просто не купили бы, если бы мы были плохим брендом, плохой компанией.

Т. Канделаки:

Но Вы измерили?

Р. Варданын:

Нет, мы не измеряли стоимость бренда. Но мы получили больше, чем деньги. То есть, условно говоря, наша стоимость была выше, чем один доллар на один доллар. Эта разница включает в себя в том числе и бренд, и репутацию. Это не столько название, сколько репутация, связи, отношения с инвесторами по всему миру, доверие инвесторов к нам.

О. Сиенко:

Я бы назвал два бренда: «Большой», балет, и «Газпром».

С. Чемезов:

Конечно, я буду называть бренды, которые входят в состав корпорации: Lada, «КАМАЗ», «Калашников». Это бренды, известные всему миру. Что

касается Lada, в начале своего выступления я уже говорил, что это единственный российский бренд, который попал в сотню самых известных. «Калашников» известен по всему миру и даже изображен на гербах некоторых государств. Детей в некоторых африканских государствах называют Калашами. То есть этот бренд становится международным.

О. Сиенко:

Я соглашусь с Игорем Ивановичем. Бренд «Газпрома» — наиболее раскрученный, поскольку это ведущая российская компания. Даже в «Comedy Club» поют песни про ООО «Газпром»... Я согласен с Сергеем Викторовичем: такие бренды, как «Калашников», являются значимыми в России. Вообще слово «Россия» само по себе является большим брендом, несмотря на все политические обстоятельства. Бренды нашего вооружения, в том числе и Т-90 (здесь мы занимаем на рынке больше 50%), являются основой большого бренда России.

С. Чемезов:

Я бы еще упомянул отношение людей, работающих на предприятиях, в частности на «АвтоВАЗе». Они очень ревностно относятся к любым проявлениям негативного отношения к бренду. Когда о бренде Lada начинают рассказывать анекдоты, распространять слухи, люди требуют наказать тех, кто их сочиняет: подать в суд и так далее. Они действительно болеют за свой бренд — я уверен, на любом предприятии, где производится известная продукция. И на «КамАЗе», и на Ижевском заводе, где производят «Калашников». Да и на «Уралвагоне» наверняка.

Т. Канделаки:

Чтобы картина была полной, я бы хотела попросить Петера Некарсулмера и Стеффана Уильямса сказать в двух словах, какие российские бренды им

известны. После этого я бы с удовольствием дала нашим спикерам возможность задать несколько вопросов.

P. Necarsulmer:

Thanks very much, Tina. I know lots of very good, growing, valuable Russian brands. Some of them have been mentioned: Sberbank, Lukoil, MTS, and a number of others. But I would like to start first by reacting to a couple of things that Mr. Chemezov said. First, he just talked about the indignity of employees when they hear jokes. That makes a very good point, because we need to remember, in our discussions of brand, that employees are perhaps our most important brand ambassadors over the long term. I find that too many companies, particularly, frankly, in Russia, forget that very important fact, and particularly those companies, such as those under Mr. Chemezov's holding, that employ hundreds of thousands of people.

Secondly, it is quite a pleasure and quite funny to be sitting next to one of my oldest friends in Russia, Ruben Vardanyan. I think he was being just a bit modest and correct as usual. What was the Troika Dialog brand really all about? It was about recognition, yes, appreciation for service, yes, and appreciation for its pioneering role; but at the end of the day, customers came back to Troika. Troika developed a global reputation because they had trust in the organization. I would like to suggest that when all things are said and done, it is not, of course, t-shirts or baseball caps that define an effective brand. Brand is about the trust placed in it, from employees, to consumers, to customers, to business partners, and that is all about quality, confidence, and belief in leadership.

I will turn back now to Mr. Chemezov's remarks about the BrandZ Global 100 rankings that came out yesterday, as they do every year, for the world's most valuable brands, with Google at the top. Not the best-liked, but the most valuable. I think it is important to see, and we need to be honest with ourselves, that only two Russian companies appear on that list of the world's top global

brands. They are MTS and Sberbank, and it is not for the first time. This country, especially under the leadership of President Putin, has put a lot of focus on the importance of international competitiveness, whether it is universities or companies, and brands must also be part of that list. I am going to pass the microphone on now, but I hope I will have the chance to talk a little bit more about the specific obstacles being faced by Russian companies, which are more intense under the current situation than I believe they have ever been in the past 23 years.

T. Канделаки:

Стеффан, я бы сначала хотела спросить Вас вот о чем. Вы работаете с западным бизнесом и консультируете российский. Вы когда-нибудь измеряли долю стоимости российской компании и Вашего западного клиента? Вот могли бы сравнить эти показатели?

P. Necarsulmer:

This was your question, Tina, of Ruben, about the value of the Troika Dialog brand in the acquisition price paid for Sberbank, and it was exactly on the money, if you will. Brands are not necessarily always good things. The reality is that there are many companies, organizations and countries who do not have very good brands or very valuable ones. I would say that, comparing between non-Russian companies and Russian companies, we know through objective sources that the brand value of Russian companies across sectors tends to be much lower, relatively speaking, than among international or non-Russian companies, and there are a lot of reasons for this that we can analyse. It does not mean that Russian companies are bad, by any means. We have already talked about many winners. We have talked about many winning cities as brands: Kaluga, Kazan, and now Sochi. The message I hope I share with my colleagues in the audience today is that it really comes down to how seriously the CEO and the shareholders

of a company take the importance of brand as a valuable asset of their company, and whether they put it as an afterthought or let it rise to the level of research and development, investment policy, and management policy. In short, the companies that have the most valuable brands, without exception across the world, have CEOs that view brand as a fundamental CEO function. More Russian companies can and need to do this. There are big ones and small ones. One that you and I work with is Yota Devices, the creators of YotaPhone, the first dual screen telephone in the world, with a screen that is always on. This is a startup company from two years ago that has already become a nascent global brand. Why is that? It is because its management and shareholders, which include Rostec, I might add, put such a premium on building trust and confidence in the products and services, and making sure that the CEO worries about brand and reputation every day.

S. Williams:

Thank you very much. Just to add a little bit to what Peter just said, I think the word 'brand' sometimes confuses people. I think they hear the word 'brand' and they think about something in a can or something that you buy on the shelf in the supermarket. For me, the word 'reputation' is actually much more helpful and actually much more meaningful, and the way I characterize the development in the importance attached to reputation is as follows. I have been advising mostly very large international companies for about 25 years on these issues now. As recently as 10 years ago probably, CEOs of major Western companies would say to me, "Steffan, as long as I deliver my business strategy, my reputation will take care of itself." I do not think there is a single CEO of a large company who would say that these days. The reflection of that is the fact that, certainly with a lot of companies who have shares listed on Western stock markets, the person charged with reputation management now has a place on the full executive committee of the enterprise. It seems a vital asset. Even though the reputation

does not exist on the balance sheet and is not a P&L item, there is a very strong acceptance these days that if you get your brand right, if you crystallize what the values are that you want to be associated with your reputation, then that will deliver for your business in every way: attracting and retaining the best shareholders, attracting and retaining the best employees, ability to do deals, ability to minimize costs. It delivers in all sorts of different ways.

One final point I would like to make about reputation, which has been touched on, but I would like to make explicit, is that reputation can only be earned if it is in the eyes and ears of third parties. The proof of that is obvious. If I spent my entire life wandering around the world telling everyone I was the coolest person on earth, then it is very unlikely I would be, but if everybody you meet from now on tells you that I am, then there is a fighting chance I might be. It is all about getting third parties to echo what you are saying, and that means what you are saying needs to be rooted in reality. To pick up on a point that has been made before: if what you are saying in terms of reputation outstrips reality, then you will lose.

Т. Канделаки:

Большое спасибо. Я не могу не отметить, что в зале есть представители очень устойчивых брендов, люди, которые много времени потратили на то, чтобы сопровождать сильный бренд, и на то, чтобы внести в него что-то новое.

Прежде чем вы начнете задавать вопросы, — Магнус Бренстром, президент Oriflame. Ваш бренд очень устойчивый, у него четкая целевая аудитория. Вы сфокусировались на российском рынке и на постсоветском пространстве. Насколько сложно продвигать бренд в России? Как Вы считаете, насколько велика в капитализации всего Oriflame составляющая российского успеха?

М. Бренстром:

Спасибо. Очень сложно ответить на твой вопрос по поводу того, сколько это стоит. Но я мог бы сказать, что для Oriflame бренд — это, как здесь уже говорилось, не логотип. Бренд — это видение, это миссия, это ценности: то, как ты относишься к сотрудникам, к природе, к коррупции. Это фундамент, на котором строится принцип набора сотрудников, партнерство с другими бизнесами, обращение к покупателям.

Название также очень важно. Я жил в Петербурге с 1992 года, и здесь существовало Автобусное предприятие № 4. Чем Автобусное предприятие № 4 отличается от Автобусного предприятия № 3? Никому не известно. Наверное, сейчас эти компании переназвали, но я до сих пор вижу очень много компаний, имеющих чисто функциональные названия, которые слишком мало обращают внимания на видение, миссию и ценности. Я думаю, что это одинаково важно для России и других стран. Русские покупатели хотят покупать продукты, для потребления или для индустрии, у компании с хорошими ценностями — у компании, связью с которой можно гордиться. Важно, что мы поднимаем вопрос о бренде на уровень видения, миссии, ценности.

Т. Канделаки:

Спасибо. Пожалуйста, можно задавать вопросы. Я еще раз повторю, что, помимо тех, кто выступал, здесь есть еще люди, которые строили свой бренд и вкладывали в него. Давид Якобашвили, Вы очень много занимались брендингом в бизнесе. Как это имплементировалось в нашей стране?

Д. Якобашвили:

Я сейчас посмотрел в Google: наших компаний в большой пятисотке все-таки много. Самая большая, конечно, Сбербанк; потом идет «Лукойл», потом «Роснефть», потом «Билайн», «Магнит», потом МТС, а потом уже

«Мегафон». Это данные последних нескольких дней. Мы построили бренды. В нашей цене, в продажной цене компании, которая была оценена в 5,7 миллиардов, бренды стоили три миллиарда долларов. Это были «Домик в деревне», собственно «Вимм-Билль-Данн», «Милая Мила», «Веселый молочник». Кстати, вы все пьете сейчас наш бренд, и почти что все пустые или полупустые бутылки — это «Родники России», они тоже стоили определенных денег. Бренд — это великая вещь. Я буду очень рад, если в России будет очень много хороших брендов. Спасибо.

Т. Канделаки:

Я вижу, здесь находится Мирослава Дума. Спасибо, что Вы к нам присоединились. У меня такой вопрос: в фэшн-индустрии брендинг является основной добавочной стоимостью в капитализации компании, там мифы и истории очень важны. Насколько мы сегодня ощущаем — я не могу не спросить об этом и Вас, Олег, — что эти принципы можно использовать и в промышленности? Еще пять лет назад, пока не появились майки, обыватель не интересовался «Уралвагонзаводом». Теперь им заинтересовались все. Название промышленного конгломерата, гиганта, становится именем нарицательным. На Западе это всегда хорошо. А как в России?

О. Сиенко:

Мы пошли дальше: совместно с Министерством обороны мы придумали такую игру, как танковый биатлон. Об этом уже все знают, в этом году мы проводим чемпионат мира по танковому биатлону.

Конечно, тяжелой промышленности сложно конкурировать с теми брендами, у которых количество пользователей определяет капитализацию. Если вы возьмете первую пятерку, десятку, двадцатку, — это бренды, которые имеют самое большое количество потребителей

продукции. Нам, в тяжелом машиностроении, приходится прилагать больше усилий для того, чтобы быть узнаваемыми. Это сопряжено со многими технологическими процессами и возможностями. Чтобы нас знали все в мире, нам нужно придумывать разные вещи. Я не побоюсь повториться: это, в частности, игра «World of Tanks», которую мы поддерживаем, сейчас будет выходить новая современная танковая баталия с участием различных видов вооружений. Но это не очень сравнимая ситуация — Google, который имеет миллиарды пользователей, и мы со своей спецификой потребителей. Тем не менее мы себя поддерживаем. Чтобы находиться в авангарде узнаваемости, мы пользуемся услугами таких компаний, как та, которую Вы представляете.

Т. Канделаки:

Какую Вы ставите перед собой цель? Сколько должен стоить бренд «Уралвагонзавода»? Сергей Викторович говорил о непромышленных компаниях.

С. Чемезов:

Я сказал, что в топ-500 вошла единственная наша промышленная компания, представляющая бренд Lada. Конечно, у нас есть узнаваемые банки и нефтяные компании, и газовые, и телекоммуникационные. Но из промышленных — пока, к сожалению, один бренд.

Т. Канделаки:

Тут звучали цифры: 159 миллиардов, 146 миллиардов. Какие у Вас амбиции, Олег? Есть ли какие-то внутренние оценки?

О. Сиенко:

Мы не ставим перед собой таких задач. Каждому потребителю по танку — это тяжело. Или по системе залпового огня... Мы — за мирное небо. Поэтому с точки зрения гражданской продукции мы будем развивать наши бренды: это наша обязанность. Мы стремимся к тому, чтобы наши бренды представляли нашу страну на разных рынках, где мы участвуем, а это больше 70 стран. «Капитализация бренда для военно-промышленных комплексов» — это режет слух. Но к чему-то мы должны стремиться. Я не согласен с Сергеем Викторовичем в том, что в топ-500 находятся только бренды «АвтоВАЗа». Есть такие бренды, как «Сухой», «МиГ», «Калашников», «КАМАЗ». Это промышленные бренды, которые должны там находиться.

Капитализация компаний — это вопрос сложный. Некоторые компании оцениваются в 100 оборотов или в 200, или в 50, и мы не можем за ними угнаться, поскольку наш успех зависит от того, какую долю рынка мы занимаем по отношению к нашим конкурентам. Поэтому мы будем развивать наши бренды, но таких грандиозных успехов не достигнем.

С. Чемезов:

Я еще раз хочу сказать, что назвал бренд Lada потому, что он стоит миллиард. Так его оценили. А в топ-500 вошли те, которые стоят более 500 тысяч. К сожалению, «Сухой» и «Калашников» известны, как и «КАМАЗ», но оценили пока только Lada.

Т. Канделаки:

Сергей Викторович, а правда, что Ростех первым оценит свой бренд и начнет на этом зарабатывать? Вы это можете подтвердить?

С. Чемезов:

Мы стремимся к этому. Мы хотели бы, чтобы наш бренд стоил значительных денег, чтобы можно было зарабатывать. Но для этого требуется еще и время, и деньги.

Т. Канделаки:

Тем не менее, согласитесь, в России никто не оценивает свои бренды публично. Как Вы считаете, Рубен: может быть, просто боятся? Вы ведь правильно сказали: капитализация — вещь очень относительная. Мы это видим по тому же Facebook, по Google. Скажу Вам честно, я была удивлена, когда узнала, что Ростех первым будет публично оценивать свой бренд. Почему, Рубен? Компании боятся? Не уверены в том, что результат будет хотя бы приближен к тем мировым цифрам, о которых мы говорим? Я сейчас не про 150 миллиардов. Двадцать—тридцать миллионов — это уже неплохо.

Р. Вартамян:

Как бывший инвестиционный банкир я хочу напомнить, что цена имеет свойство не только расти, но и падать, в частности цена на бренд. Некоторые известные компании, Хегох и другие, которые были флагманами определенной продукции, а потом исчезли с рынка, — это негативный пример. Надо внимательно относиться к тому, как раскручиваются бренд, капитализация, имя. Колебания стоимости тоже оказывают влияние на общее отношение, на успешность компании.

Я думаю, просто еще нужно время. У нас мало глобальных компаний. Для того, чтобы иметь бренд, который действительно надо оценивать, должно быть глобальное присутствие. Российских компаний глобального уровня пока мало: несколько в коммуникациях, есть небольшой коммерческий сектор, один-два банка. То есть пока что на международном мировом экономическом пространстве Россия представлена очень сегментарно и

фрагментарно. Когда у нас появятся большие игроки, когда, условно говоря, одна из наших компаний купит несколько нефтяных компаний на Западе или какая-нибудь машиностроительная компания купит несколько компаний на Западе, или будет общий конгломерат, — вот тогда бренд будет играть роль. А пока в России это менее принципиально для собственника.

P. Necarsulmer:

It is hard not to agree with Ruben all the time, but I do. One great Russian brand we have not discussed today, which is truly globally recognized and has huge value, is of course Russian Standard. It is a very, very good story about investment in brand, quality, maintenance of product, and understanding that building consumer confidence is a key component.

I wanted to ask Tina and the others a question, because I think it is a little bit interesting that no one has really brought up the more general subject of 'brand Russia', and how well people believe the country and the government looks after and manages their own strategic communications. I would not be the first, nor will I be the last, to say that it seems to me that we could be doing a much better job of communicating about Russia and its strengths, and that would be greatly to the benefit of Russian commercial enterprises on a global scale, putting all the geostrategic stuff aside. Do you agree?

T. Канделаки:

Подведу итог. Разговор, как кажется, очень простой, но в то же время и очень сложный, потому что мы не привыкли разговаривать языком настоящих коммуникаций. Коммуникации, если говорить о бренде, это в первую очередь мечта, которую нужно очертить. Туда могут входить стоимость бренда, ценности компании, международные планы. Когда она сформулирована на языке, понятном для всех: и для тех, кто работает в

компании, и для тех, для кого работает компания, — эта мечта может стать реальностью. Я здесь абсолютно согласна с западными коллегами. Сегодня мы не говорили о бренде России, но бренд России сам по себе — это глобальный проект, который будет включать в себя бренды, связанные с промышленностью, с ВПК, территориальные бренды и многие другие, которые только-только начинают строиться.

Я хочу поблагодарить всех участников дискуссии за то, что нашли время принять участие. Вы все люди очень занятые. Вы являетесь пионерами. Добившись успеха, вы могли бы не заниматься коммуникациями. Но вы всем показали, показываете и будете показывать, что это важно и нужно, и в результате, я надеюсь, и другие компании пересмотрят свое отношение к коммуникациям.

Поскольку Ростех станет первым брендом, который будет оценивать себя публично, я желаю Вам удачи, Сергей Викторович. Я бы хотела, чтобы это было правильным началом, после которого и другие российские компании не будут бояться оценивать свой бренд.

Спасибо всем большое за внимание, хорошего Форума и хороших панелей!