

ПРИНИМАЕМ ПОЗДРАВЛЕНИЯ! У НАС - 200-ЫЙ КЛИЕНТ!

Маржа - дура, инвест - молодец!

«А что это граф Суворов у нас ничего не ест?» - вопрошает императрица, глядя посреди роскошного пира на демонстративно попивающего простую воду военачальника. «Так ведь до первой звезды нельзя-с. Пост» - смиренно отвечает Александр Васильевич. «Звезду графу Суворову!» - и полководцу незамедлительно выносятся звезды на лентах, давно заслуженные, но интриганам заныканые награды...

Сюжет этого маленького рекламного клипа — единственное, что осталось в памяти от величественного некогда банка «Империал». Который, в свое время, специально для производства таких штучек создал у себя серьезную киностудию, пригласив туда, не считаясь со средствами, наиболее талантливых мастеров жанра.

От «Империала» осталось хотя бы это воспоминание. А сколько их, других, немереных числом, почил в бозе в достопамятном 1998. Имена многих уже трудно и припомнить, хотя не знать во времена их расцвета было просто невозможно.

Хорошо помнится изумление, возникавшее при знакомстве с этими компаниями «изнутри». То, что происходило там, даже трудно назвать анти-менеджментом. Зачастую решения и действия их руководителей просто потрясли воображение, более всего напоминая проекты незабвенного г-на Манилова, строившего, как известно, башню с видом из Тулы на Москву для душевных вечерних чаепитий. Размещение рекламы на бортах наших космических кораблей — это вам не слабо? Или строительство моста на Сахалин, проектом которого наше железнодорожное ведомство (в числе множества прочих затей) оправдывало категорическую необходимость повышения цен на свои услуги? И маржинальность таки удалось поддержать на уровне...

Из опыта 98-го руководители выживших компаний сделали для себя выводы. «Большая маржа убивает хороший менеджмент», - так наиболее емко сформулировал для себя тезис один из наших знакомых. Конечно, это совсем не значит, что кто-то из вменяемых представителей бизнеса готов был отказать от хорошей маржи, когда она есть. Однако наиболее «прогрессивные» бизнесмены стали концентрироваться на достижении других результатов. С максимизации прибыльности приоритеты сдвинулись в сторону повышения стоимости компаний. Вместо «вот на

эти два процента и живу» в употребление начали активно входить совсем другие термины. Преимущественно непереводимые на русский язык: «ROI», «EBITDA», «IPO», «P&L», «управление cash flow» и другие. Заговорив на языке международных терминов, владельцы перестали бояться приглашать к себе иностранных менеджеров и консультантов. Российский бизнес еще не замахнулся на задачу стать интернациональным, но уже всерьез стал привлекать внимание зарубежных инвесторов. Иначе говоря, в духе полководца Суворова с его тезисом «пуля — дура, штык — молодец» появилась тема «маржа — дура, инвест — молодец».

Но вот на дворе новый кризис. Самое время взглянуть, кто и на чем «попал» в этот раз. И вырисовывается удивительная и довольно грустная картинка.

Начнем с оптимистичных вариантов. С тех, у кого почти ничего не произошло. Характерно, что в массе своей — это не самые «прогрессивные» бизнесы. Вот оптовики, работающие с товарами народного потребления. Может быть, кризис еще не дошел до конечного потребителя, но, так или иначе, их товар и сейчас берут в прежних объемах. В свое время мы упрекали их за недостаточно активную работу с сетями, а сейчас это оказывается плюсом. Сети как раз чувствуют себя неважно и изо всех сил пытаются «отжать» поставщиков. Кроме того, многие оптовики по старинке предпочитают развиваться преимущественно на собственных средствах. Кредиты — так, для затыкания кассовых разрывов. Легко можно обойтись и без них.

А вот — чистые производственники. Да еще из той самой обрабатывающей отрасли, о которой газеты пишут, что она падает в числе первых. И, тем не менее, — тишина и спокойствие. Причина? — В свое время нужно было делать



Читайте в номере:

Интервью	
«Талантливый бизнес - всегда монополия»	стр. 3
Бизнес-встреча	
Больше, чем бизнес	стр. 5
Бенчмаркинг Пойдем в кино!	стр. 7
Треугольник замкнулся?	стр. 8

выбор: бороться за лидерство в высококонкурентной отрасли или — занырнуть в нишу, которая мало кого интересовала. Занырнули. Спрос потихонечку рос. Кредиты брать не умели и побаивались. И вот сегодня — живут безбедно, а потребители, даже сворачивая свои объемы, пока не обращают внимания на эту «мелочевку» и берут ее в прежних количествах. Может быть, конечно, еще «не докатило», и лихие времена еще впереди. А может быть и «не докатит».

Вот строительная компания, которая тоже вместе со всей отраслью должна была попасть под удар. Но они всю жизнь привыкли бороться за копейку. После предыдущего кризиса диверсифицировали бизнес, «разложили яйца в несколько корзиночек». Цены у них, несмотря на все наши попытки бороться с этим явлением, формировали производители, а не коммерсанты. Так что запас прочности там очень даже есть, и есть в чем ужиматься. Да и немалая доля городских заказов — пока еще до бюджетных программ докатится секвестирование! — тоже придает оптимизма. Никаких заграничных штук тут нет, все просто, наглядно. Были, конечно, и инвестиционные проекты в планах, да к счастью, не успели развернуться...

Есть и те, кто извлек из кризисной ситуации немало полезного для себя. Звоним знакомым оптовикам-производителям, активно борющимся за лидерство в своей нише. «Как дела?» - «Все хорошо. Радует кризису. Начали активно чистить структуру, - уж больно она оказалась у нас замусорена. Столько людей — не поймешь, кто за что отвечает, зачем здесь? В общем, наводим порядок... Только с деньгами проблема. Кредитов не дают...»

Но именно по этой самой причине - «кредитов не дают» - куда как хуже приходится тем, кто начал всерьез вкладываться в развитие. Информация от таких компаний гораздо менее оптимистична, особенно если они исповедовали тезис: «только дурак развивается на собственные средства». Настоящим чудом здесь выглядит история с «Евросетью», которая в последний миг успела «соскочить» с крючка заемных ресурсов, успешно продав себя вместе со всей своей непомерной грудой долгов. Многие не успели. Или не захотели этого делать. А жаль. Потому что важное отличие нынешней ситуации от кризиса 98-го — в том, что денег сейчас просто не дают. Тогда они лишь стоили дороже. А сегодня — «Ритейл? Сетевой? — Нет, не даем. Ни под какие проценты...»

Еще хуже — девелоперам, вложившим немереные ресурсы в еще не реализованные проекты. Производителям, затеявшим расширение и реконструкцию в период «пока все хорошо». Даже незабвенный РЖД сегодня объявляет о замораживании значительной части своих инвестиционных проектов. А главное, снова, как и всегда, достается тем, кто всерьез вложился в задачу обеления. Маржа — усохла, запас прочности — убыл. А прибыли от обеления — одно только доброе имя, да потенциальный рост стоимости актива, который, как и положено в кризис, уже мало кого интересует.

Итак, что же получается? - Что «под раздачу» попали именно они. Самые «прогрессивные». Самые лидерские. Самые стремящиеся вперед. И самые - боюсь употребить это слово — «либерально ориентированные». Тогда как тем, кто «не догонял», сохранив достаточно архаическое устройство бизнеса и управления, сегодня ощутимо легче.

Беда в том, что к этой тенденции добавляется еще одна, возникшая даже не в кризис, но очень ощутимо обрисовавшая себя за последние годы. Это — нарастающие как снежный ком истории с разными действующими лицами, но с удивительно повторяющимся сюжетом. «Смотри-ка ты... А у тебя бизнес уже за «...арды» перевалил? А чего налоги не платишь? Ах платишь... Ну все равно, неправильно платишь. Или еще чего нарушаешь... Чего нарушаешь? Ну, это мы тоже найдем... А давай-ка мы тебя лучше купим! Почему? Да вот, посчитаем тут небольшой дисконт за налоги, да за законы, и — купим. А ты чего не радуешься? Радоваться надо!»

Нынешний кризис — в значительной мере не только кризис банковский, кризис ликвидности или еще как его не назови. Для многих он оказался еще и острым смысловым кризисом.

Нужно ли и можно ли развивать в наших условиях бизнес? Как? И до какого уровня — можно, а до какого — не нужно? Действительно ли лучший вариант действий — это «раскешиться и переждать»? Или можно по-прежнему уповать на мудрость все того же великого нашего полководца, говаривавшего, бывало, когда ему приходилось туго: «Баба бьет задом, передом, а дело идет чередом»¹?

¹ Что в переводе на язык восточных мудрецов означает: «Собака лает, а караван идет». 🌟

Е. Емельянов

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!

**Компанию «Черус»
- с 17-летием!**

**Компанию
«Лучшие кадры»
- с 7-летием!**



**Компанию МИАН
- с 13-летием!**

**Компанию «КИТ»
- с 16-летием!**

**Компанию «ВымпелКом»
- с 15-летием!**

Талантливый бизнес - это всегда монополия

Джек Лондон, Фенимор Купер, Александр Грин... Как же страстно в детстве мы зачитывались книгами этих авторов! Мечтали о приключениях, путешествиях, настоящей дружбе, романтической любви, о том, чтобы каждый день и час были наполнены захватывающими дух переживаниями. Но мы взрослеем, надеваем маски деловых и взрослых, забывая о морях, прериях, пиратах и приключениях. Забываем, но не все. Что может быть общего у Александра Грина и **Александра Кравцова**? Имя и еще кое-что. Как алые паруса взметнулись ярко-оранжевые флаги компании «Экспедиция». Под этими флагами — исполнение детской мечты, воплощение сказки, возврат в озорное детство, реализованные в успешной и уникальной бизнес-модели. «Дороги хватит на всех» - под этим девизом развивались разные направления — журнал, ресторан, магазины, ралли «Экспедиция Трофи». Рядом с «Экспедицией» - туристическое снаряжение *Norveg* и товары для пикника *Forester*. Объединяет их яркая идея и имя владельца, **Президента группы компаний «РУЯН»**.

- Александр, на рынке много слухов о Ваших планах развивать ресторанный розницу. Что же на самом деле Вы планируете?

- Наша ресторанный история началась с ресторана «Северная Кухня» на Солянке. Ему шесть лет. И мы долго не решались двинуться по пути развития ресторанного бизнеса. Боялись, что если появится целая сеть, то мы не сможем удержать стандарты качества продуктов, удержать атмосферу, найти людей под стать тем, что трудятся в нашем единственном ресторане. Решились все-таки.

История ресторанного бизнеса тесно переплетается с торговой розницей, с нашим магазинным бизнесом. Не имеет смысла в городе-миллионнике открывать восьмой, девятый, десятый магазин «Экспедиция». Но зато благодаря торговому бизнесу во многих городах у нас есть приверженная аудитория, есть проверенные партнеры. Мы приступили к строительству ресторанов «Экспедиция - Северная Кухня» в Минске и Новосибирске. Этот формат, кроме ресторана, включает в себя баню и магазин формата «Фактория». Целый развлекательный комплекс получается. Например, «Фактория» — это уникальное место, где пересекаются две разные цивилизации. С одной стороны — цивилизация тех, кто добывает натуральные, сегодня уже экзотические, продукты — шкуры, орехи. А с другой — есть готовность в потреблении таких продуктов и деньги, на которые можно купить патроны и прочие технические вещи.

Второй формат ресторана, который мы будем развивать, называется «Драйв кафе». От предыдущего он отличается целевой аудиторией. Ресторан «Экспедиция - Северная Кухня» позиционируется в сегменте «премиум» или «суперпремиум». «Драйв Кафе» гораздо более демократично. По своей атмосфере такой ресторан похож на хорошие пивные заведения с клубной атмосферой. Но, в отличие от других пивных, в нашем заведении можно и пошалить. Что это за шалость такая? В прошлом году мы защитили слова «экспетр» и «экспетрить». Этими мудренными терминами обозначается деятельность, в результате которой появляются, скажем, надписи на оранжевых футболках в магазинах «Экспедиция», идеи для рекламных кампаний и прочие парадоксальные продукты. А для самих продуктов мы в своем рабочем лексиконе используем понятие «принт». Принт — это то, чем получается в результате экспетрения: фраза, либо картинка какая-нибудь оригинальная. И когда у нас появилось первое «Драйв Кафе», мы стали приобщить гостей к искусству экспетрения. Мы дарили им... кирпичи. В кафе был сводчатый кирпичный потолок. И каждый гость мог нарисовать или написать на кирпиче все что угодно.



Некоторые надписи были очень забавными. Например, у меня одно время была любимая - «Боже, помилуй полярников». Вот этот опыт мы и решили перенести в новые «Драйв кафе»: среди элементов интерьера будут поверхности, на которых компания посетителей сможет оставить о себе какую-то память. Думаю, размеры и количество надписей будут пропорциональны тому, сколько наши гости выпьют. Или тому, сколько раз они к нам придут. Вместо того, чтобы рисовать на камнях, заборах и стенах граффити, у людей будет возможность самовыразиться таким вот образом.

- А судьба самых первых кирпичей?

- Первое «Драйв Кафе» на Солянке закрылось в связи с тем, что был только один вход в два совершенно разных ресторана. Разнести их было невозможно. Публика, которая приезжает с мигалками в верхний зал, не лучшим образом пересекается и сочетается с клубной, «пивной» атмосферой кафе. Теперь первое обновленное «Драйв Кафе» откроется в Красной поляне, под подъемником. Думаю, это будет в октябре.

- Александр, где живет Ваш будущий клиент? В каких краях?

- Наверное, в первую очередь - Москва, Урал, Сибирь. Но это совершенно не догма. Красная Поляна, например, не находится ни в Москве, ни на Урале, ни в Сибири. Партнеры есть практически везде. И практически везде есть наша целевая аудитория. В каких-то регионах концентрация близких нам по духу людей традиционно выше. Но это не означает, что в городе Краснодар или городе Саратов у нас нет единомышленников. Просто пока исторически так сложилось, что сила бренда «Экспедиция» в разных местах разная.

- Клиент - это студент, отправляющийся на три месяца в Крым? Или обеспеченные люди, которые могут себе позволить проехать в Вашей гонке от Мурманска до Владивостока на собственном внедорожнике?

- Почему Вы пытаетесь противопоставить? И среди студентов, которые ездят в Крым, и среди олигархов, да и в любой другой среде есть те, кто нам внутренние близок. Это люди живые, которые ищут уникальные ощущения, которых не устраивает большое количество суррогата вокруг. Ведь мы пытаемся вселить в людей надежду, что можно жить без суррогатов. Даже не знаю, хорошо это или плохо, но те, кто поддерживает нас - есть и среди студентов, и среди пенсионеров, и среди мужчин, и среди женщин, и даже среди детей. Это касается и магазинов, и ресторанов.

- А как Вы находите партнеров? Это люди, с которыми Вы путешествуете? Или все же это изначально деловые партнеры?

- Вы знаете, это все равно, что спрашивать мужчин, где они знакомятся с женщинами, а женщин - где они знакомятся с мужчинами. Везде. Просто подобное притягивает подобное. Иногда мы находим их, иногда они нас. С сочинским, например, «Драйв кафе», история такая. Есть сибиряки, очень симпатичные люди, Оксана и Сергей. Живут в Кемерово, работают в области высокой моды. У них были бутики в Кемерово и в Москве, а потом они открыли магазины в Сочи. И они были постоянными гостями ресторана «Экспедиция». Во время одного из посещений у них возникла идея открыть магазин «Экспедиция» в Сочи. Когда у них появилась площадка под подъемником, они с нами связались. У ребят не было опыта ведения ресторанного бизнеса. Тем не менее, мы рискнули и с удовольствием откликнулись на их просьбу. Осенью открываем ресторан...

Другой пример. Буквально с позавчерашнего дня у нас есть принципиальная договоренность о строительстве ресторана «Экспедиция» в Казахстане, в Алма-Ате. Человек, с которым мы будем его строить, путешествовал с нами во время гонки «Экспедиция – Трофи». Он возглавлял одну из команд. Ну и еще пример. В Мурманске есть старейшее внедорожное соревнование «Арктик - Трофи». И есть человек, который вдохновляет это мероприятие и руководит им. Мы с ним давно дружим. Он наш партнер по самой первой гонке, которая как раз стартует в Мурманске. При этом он связан с юридическим бизнесом в Мурманске, с управлением недвижимостью. У нас не было планов выходить в Мурманск. Мы вообще редко смотрим на какой-то регион как таковой. Мы смотрим на человеческие возможности. И если партнеры удачные – все получается очень хорошо. Партнеры не очень удачные – все получается не очень хорошо. Несмотря на то, что изначально в Мурманске у нас планов открывать ресторан не было, эти планы появились буквально в течение двух-трех недель. В этом бизнесе очень много зависит от партнеров...

- Я читала интервью с Вами, я часто захожу в магазины «Экспедиция» в поисках подарков для друзей. Такое впечатление, что Вы и в бизнес-то пришли для того, чтобы осуществить какие-то свои задумки. Что для Вас «Экспедиция» – работа или хобби, которое приносит деньги?

- Скорее «и», чем «или»: это и работа, и хобби. Мы стараемся не делать того, что нам не нравится, и делаем то, что прибыльно. Забавно, но наиболее прибыльным чаще всего оказывается то, что нравится. И наоборот. Если что-то делаешь просто ради денег, то оно и не так прибыльно. Мне кажется, тут никакого парадокса нет. Если что-то нравится, то в это вкладываешь душу, этим горюшь. А если ты или твои товарищи затевают что-то как просто «халтуру», то и результат оказывается халтурным.

- Александр, и в завершение: не тяжело рулить таким большим и разнообразным бизнесом? У Вас магазины, у Вас гонки, столько разнообразных продуктов и столько разных форматов в каждом из направлений. А теперь и ресторанный бизнес прибавится...



- Действительно тяжело. Говорят, конкуренция - это всегда бездарный бизнес. А талантливый бизнес – это всегда монополия. Но в нашем случае дело вовсе не в нашей сверхгениальности. Просто бизнес этот настолько тяжел и безысходен, что сюда больше никто не хочет соваться (смеется). Поэтому «Экспедиция» ни с кем не конкурирует. С одной стороны тяжело, а с другой стороны... «Экспедиции» как бренду в июне исполняется шесть лет. Это, если можно так выразиться, возраст, приближающийся к тинейджерству. Когда основная линия жизни еще не определилась, все интересно, всего хочется попробовать. Сейчас мы изобретаем и выпускаем в жизнь огромное количество новых продуктов. Мы ведем разведку таких продуктовых месторождений. Ищем самые прибыльные, самые интересные, самые удачные месторождения. Совершенно очевидно, что со временем ассортимент «Экспедиции» будет... я бы не сказал, что сокращаться, но он будет структурироваться. Ну да, я могу сказать, что сначала идет расширение бизнеса по продуктам, а потом бизнес фокусируется. И сейчас мы находимся в завершающей стадии расширения. Затем будем фокусироваться.

Я думаю, что все впереди. В позапрошлый и прошлый год мы активно размышляли, где нам лучше развиваться: в России, в мире, в Америке, в Азии, в Европе. И вот совсем недавно, один-два месяца назад, определились, что все-таки наш целевой рынок – это страны, где при нашем поколении люди будут знать русский язык. Это территория бывшего Советского Союза и, возможно, эмигрантские сообщества. Это не значит, что мы не можем выпускать конкурентоспособную продукцию в Венгрии, Чехии или США на их языках. Но слишком велики усилия по адаптации наших продуктов и идей к местному рынку. Намного проще открыть двадцать магазинов в Казахстане и сделать их успешными, чем открыть четыре успешных магазина в Европе. Но безусловно одно - нам предстоит бурный рост.

- А Вы уже пробовали выходить на западные рынки?

- Мы уже туда вышли, и нам там уже не нравится. И, скорее всего, мы будем возвращаться в орбиту бывшего Советского Союза. Сейчас магазины «Экспедиция» работают в 11 странах. Но мне гораздо важнее, чтобы прибыльные и удачные, динамично развивающиеся магазины «Экспедиция» работали эффективно. Сейчас мир устроен так, что все опирается на стоимость транзакции. Один отзвон, один e-mail, один документ, одна поставка. Себестоимость, даже посчитанная в финансовом управленческом учете, - она всегда некорректна. Потому что реальная себестоимость определяется стоимостью транзакций, посчитать которую невозможно. Ее можно только почувствовать. Первые лица, которые давно рулят серьезными бизнесами, со мной согласятся. И по большому счету, при ограниченных

ресурсах, чем меньшим количеством транзакций мы добиваемся какой-то единицы результата, тем мы успешнее как компания. Это легко сказать, но не легко сделать. Нас часто заносит во внешне привлекательные, яркие, пафосные проекты, но... но... но... но надо все равно так или иначе видеть результат, к которому ты идешь. ✨

Беседовала И. Шкиперова

Отход владельца от оперативного управления бизнесом — процесс сложный и рискованный. Мы не единожды рассказывали, с какими проблемами на этом пути сталкиваются и управляющие менеджеры, и владельцы. Однако мало что известно о том, чем занимаются собственники после завершения столь непростого проекта. Между тем, многие из них успели успешно «пристроить» свой незаурядный ум и нерастраченную энергию в иные сферы жизни.

*Разумеется, экономический кризис внес свои коррективы в программу встречи. **Сергей Петров** - основатель ГК «Рольф», депутат Госдумы - (помимо основного своего выступления) решил поделиться своим видением ситуации, сложившимся в ходе депутатской работы. В итоге, вместо двух запланированных докладов присутствующие услышали три.*

Правда о кризисе

Падение российского рынка (почти 50%) — считает Сергей - это целиком «заслуга» нашего политического, экономического и рыночного менеджмента. Это конфликт в ТНК-ВР, «Мечел» и война с Грузией. А тактика наполнения рынка бюджетными деньгами — лишь способ на время «заглушить» боль.

С начала мирового кризиса развивающиеся рынки Индии и Китая «упали» только на 20%. И лишь в Бразилии снижение составляет 37%. Так что увесистая составляющая кризиса у нас лежит в политической сфере. Пока не работают институты гражданского общества, пока высоки риски политического влияния на бизнес, инвесторы в страну не вернуться. Сдвиг в эту сторону не видно. По всей видимости, нужно упасть очень глубоко, чтобы политическая элита осознала: это проблема не только денег. Не движутся к созданию инструментов воздействия общества на власть и «низы»: подданные страны так и не научилось воспринимать себя налогоплательщиками, а не просто потребителями нефтегазового пирога. У них нет вопросов: «куда ушли 700 млрд. рублей?», или - «кто должен потерять во время кризиса?». Хотя, например, по мнению граждан США, потерять должны те, кто потенциально мог бы выиграть от рискованных операций, но никак не налогоплательщики.

Немалые опасения вызывает и настрой общественного мнения. Депутаты много времени проводят в регионах, получают письма и звонки от избирателей. Впечатление такое, что население сегодня настроено очень радикально и агрессивно.

Если же говорить о нашей экономике, то она слишком отстает от современных требований. Россия почти ничего не производит на уровне современных технологий, и по данным г-на Петрова, производить в ближайшее время уже не сможет. Яркая иллюстрация - исследования компании «Тройка диалог», которая опросила CEO российских предприятий, чтобы выяснить: какую информацию из финансовых отчетов они используют для управления. Ответы распределились следующим образом: 76% опираются только на отчет о прибылях и убытках (P&L), 43% - используют балансовый отчет (Balance sheet), и только 5% - отчет о движении денежных средств (Cash flow). Эти данные выявили очень опасную ситуацию: в кризис большинство компаний «сложатся, как карточный домик», потому что не

умеют управлять своими деньгами. Можно иметь громадные обороты, но не понимать, что назавтра ты - банкрот.

Сергей отметил, что многие компании, готовясь к тяжелым временам, замораживают проекты развития и «выходят в cash». «Если все поступят таким образом, - заметил докладчик, - это скажется на деловой активности страны в целом. Не будет закупаться цемент и строительные материалы, не будет оплачена рабочая сила, упадет количество потребляемого горючего. В свою очередь, это отразится на стоимости нефти и газа, и мы все глубже будем входить в «штопор».

Сегодня накопленный резерв государства выглядит внушительно. Но следует учитывать множество амбициозных программ, которые уже развернуло правительство. Остановить их сложно, затраты будут высоки. Так что оснований ожидать несладкого будущего у нас немало.

«У тебя я не стою над душой...»

Во второй части доклада Сергей поделился своим пониманием тактики отхода владельца от оперативного управления.

По его мнению, передача управления бизнесом актуальна лишь тогда, когда цель компании - расти и развиваться в будущем, работать «на детей».

- Важно найти человека, с которым владелец совпадает, прежде всего, по ценностям. Это — ключевой фактор. Когда менеджер будет найден, его придется долго воспитывать и долго «приручать» к нему компанию.

Сам Сергей готовил управляющего в течение двух лет, постоянно находясь рядом. Пришлось убрать двух-трех топов из старой гвардии, которые не нашли с ним общего языка. Владелец удалялся от бизнеса шаг за шагом, держа руку на пульсе и каждый раз убеждаясь, что новый руководитель принят коллективом. «Если вы чувствуете, что команда не принимает управляющего, — лучше не торопиться выходить из управления. Но и после этого год—полтора нужно находиться в зоне видимости команды. Вы управляете не компанией, вы управляете людьми. Уйти из бизнеса можно лишь тогда, когда менеджеры разделяют ваши ценности и стратегию, когда они счастливы».

Другое важное правило — «не подменять менеджера». Докладчик признался, что у владельца всегда имеется некая ревность: «я бы сделал все иначе». Но важно



помнить, что наемный менеджер никогда не сможет работать как собственник. Главная ошибка многих акционеров: как бы отдавая бизнес в управление, они «стоят над душой» и рассказывают, «как надо». При таком подходе менеджер никогда не станет управляющим.

После подбора управляющего остается принять лишь три решения: каким будет Совет директоров, кто будет аудитором и что делать с прибылью. Хотя каждый из этих вопросов, разумеется, заслуживает самостоятельного обсуждения.

Бизнес «на века» всегда строится на ключевых ценностях

После перерыва слово взял **Руслан Байрамов, Президент международного благотворительного фонда «Диалог культур - единый мир», совладелец ТК «ТРАМПЛИН»**. Он заметил, что не во всех вопросах согласен с г-ном Петровым, но в одном они сходятся: успешный бизнес «на века» всегда строится на ключевых человеческих ценностях.

Как многие предприниматели, Руслан начал с малого: 16 лет назад арендовал палатку у станции метро «Молодежная». Сегодня на этом месте - большой современный торговый комплекс «ТРАМПЛИН». В холдинг, возглавляемый Русланом, входят 40 компаний и два благотворительных фонда. Один из фондов был создан после кризиса 98 года, его задача - помогать старикам и детям. Другой фонд - «Диалог культуры - единый мир» - является инициатором проекта «ЭТНОМИР» в Калужской области, уникального перекрестка этнокультур, где каждый желающий может пожить в юртах кочевников, в вигвамах индейцев, увидеть самую большую русскую печь в мире и избы десяти регионов России, побывать на этнодворе коренных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока. Этнический центр знакомит с архитектурой, обычаями и укладом жизни, историей, фольклором, национальной кухней, ремеслами и традициями народов. Основной принцип «ЭТНОМИРА» - равноправие культур независимо от экономического развития и международного статуса стран.

Руслан вспомнил, что когда развитие проекта только начиналось, чиновники пытались его классифицировать. Они спрашивали «Это Диснейленд?» - «Нет». «Это коттеджный поселок?» - «Нет». «ЭТНОМИР» - это ВДНХ, раскрывающая культурный потенциал каждой страны и несущая прежде всего образовательную миссию. Основная сложность проекта - объединить множество

бизнесов (малый бизнес, розничный бизнес, мастерские, кафе, resort) и не потерять при этом социально-культурную «начинку» проекта.

На вопрос: «За счет чего ТЦ «ТРАМПЛИН» смог стать успешным?» г-н Байрамов ответил: в первую очередь - за счет знания потребителя и человеческого отношения к потребителю. Здесь (это снова о ценностях) основатели ТЦ не хотели думать только о деньгах.

Дешевле и прибыльнее было бы построить на этой площади рынок. Но хотелось, чтобы было удобно и комфортно и людям «из метро», и водителям «Мерседесов».

Кстати, «страшилки о кризисе» г-на Байрамова не пугают именно благодаря стремлению сохранить «человеческое лицо» всех бизнесов холдинга. Экономические и юридические риски распределяются с помощью разъединения бизнесов. С самого начала создания холдинг развивался через делегирование, через введение людей в партнерство. Создавались условия для реализации сотрудниками собственных предпринимательских планов. «Иногда мы давали денег на открытие собственного бизнеса даже тем, кто уходил от нас, - рассказывает Руслан, - бизнес мы строим на доверии к партнерам и сотрудникам компании. Благодаря этому компанию почти не коснулась проблема «текучки кадров». Первый продавец киоска «Союзпечать» сегодня - финансовый аналитик. По сути, наш способ управления является японской моделью, хотя и не в чистом виде. И это приносит плоды: например, за пять лет количество арендаторов Центра выросло в четыре раза без изменения его площади».

Свой рассказ Руслан завершил историческим анекдотом. Это был рассказ о том, как журналисты брали интервью у одного миллионера итальянского происхождения, который развернул бизнес в США в период Великой депрессии. Журналистов интересовал вопрос: как во время экономического спада, личных трагедий и громких разорений можно было построить успешный бизнес? Секрет оказался прост - итальянец, приехав в Америку, не знал английского языка, не читал газет и не знал, что в стране - Великая депрессия. ✨



Уходят друзья, уходят бизнесмены



Понятно, что раньше всех уходят самые-самые. Те, кто больше других рисковал, быстрее бежал, экспериментировал на себе. Они раньше достигают высот и больше успевают увидеть. Они торопятся жить и мало обращают внимания на помехи (даже если в качестве помех выступают близкие и коллеги). Они умеют отстраиваться от всего ради движения, которое себе наметили.

Таким был Игорь Хухрев. Для кого-то - один из создателей АНКОР, который они вместе с Еленой Новиковой «зачали» в 90-м, успешный бизнесмен, глава лидерской компании.

Для нас - человек, с которым мы вместе учились, ходили в байдарочные походы, отдыхали в Непале и Франции. Мы любили его и равнялись на него.

В наших «услуговых» бизнесах Игорь во многом также оказался первопроходцем. Спасибо ему за все. Да будет земля ему пухом!

Пойдем в кино!

Компания	Страна	Оборот компании (2007 г., \$ млн.)	Штат, чел.	Количество экранов сети, шт.	TP-index
Regal Entertainment	США	2 598,1	23 292	6 776	111 545
AMC Theatres	США	2 500	21 000	5 117	119 047
Odeon Cinemas	Великобритания	151,4	3 139	839	48 232
Cineworld Cinemas	Великобритания	502,1	2 565	770	195 750
Cineplex Galaxy	Канада	583,7	3 800	1 300	153 605
IMAX Corporation	Канада	115,8	376	300	307 978
Fun Cinemas	Индия	2 100	8 000	550	262 500
Каро фильм	Россия	126,5	3 000	149	42 176

О чем подумает девушка, услышав это предложение от молодого человека? Скорее всего, о местах для поцелуев (если кто забыл, так называют последний ряд в кинотеатре). А о чем подумает владелец кинотеатра? Правильно - о бокс-офисе (а так называют суммарную выручку от кинопроката).

Кстати, о бокс-офисе. В 2007 году объем российского рынка кинопоказа составил **\$548** млн.¹ По прогнозам экспертов, в 2011 году российские зрители оставят в кинотеатрах порядка **1 миллиарда** долларов. Да, рынок кинопоказа в России стремительно растет, ежегодно прибавляя по **15-20%**, притом что средние темпы роста мирового кинорынка составляют **4,9%**.

Так развитие рынка выглядит в «натуральных» показателях: на 31 декабря 2007 г. в России действовало **1510** современных киноэкранов в **649** кинотеатрах. Среднее число экранов в кинотеатре составляет 2,3. В течение 2007 г. было открыто **239** новых залов в **61** кинотеатре. Годовой рост общего числа современных кинозалов в стране составил **16,7%** (в конце 2006 г. в России насчитывалось 1294 зала в 605 кинотеатрах). Для сравнения: на этот же период во Франции работало **5364** экрана, в Германии — **4843**, в Италии — **3785**, в Великобритании — **3431**.

Наши кинотеатры стремительно меняют и формат, и начинку, и места расположения, расширяют ассортимент услуг. Все меньше остается отдельно стоящих однозальных кинотеатров. Новые мультиплексы (многозальные кинотеатры) открываются преимущественно в торговых-развлекательных центрах (ТРЦ). На конец 2007 г многозальные кинотеатры в ТРЦ составляют уже около **45%** рынка современных киноэкранов: в **132** ТРЦ действуют **676** кинозалов. За 2007 г. в торговых центрах были открыты **77%** новых киноплощадок России (36 кинотеатров, 184 зала). Рынки Москвы и городов-миллионников уже близки к насыщению, сборы с экранов сокращаются, поэтому основные операторы планируют в ближайшее время открывать кинотеатры в менее крупных городах: на протяжении последнего года все больше современных мультиплексов открываются в ТРЦ городов с населением даже менее 500 тыс. человек.

Кроме того, активно происходит переход на «цифру». К концу 2007-го в стране насчитывался уже **31** цифровой кинозал в **27** кинотеатрах (**2%** от общего числа

современных киноэкранов в РФ). Во многом столь высокая скорость оборудования цифровых экранов обусловлена активностью киносети «Синема Парк», которая приступила к цифровому переоснащению уже вторых залов во всех своих кинотеатрах. Однако не только сетевые операторы, но и независимые кинотеатры по всей стране принимают живейшее участие в «цифровой революции» кинопоказа в России.

Второй год подряд пятерка крупнейших операторов российского рынка кинопоказа остается неизменной: следом за безусловным лидером, сетью «Каро Фильм», в руках которой находится почти **10%** рынка современных кинозалов, следуют компании «Киномакс», «Формула кино», «Синема Парк» и «Кронверк Синема», каждая из которых управляет примерно **4%** рынка.

Средняя цена кинопосещения достигла по итогам 2007 г. **\$5,3** (на **15%** выше прошлогоднего уровня). При этом средняя цена билета в кино ниже европейской почти в **2 раза**, что подразумевает определенный потенциал роста. Заметим также, что в России среднее количество посещений кинотеатра в год составляет **1,5** раза, в то время как общемировой показатель равен **2,6**, а в европейских странах - **3-5** посещений в год.

Да, рынок растет, несмотря на изобилие DVD-дисков (в том числе контрафактных), несмотря на появление нового формата качества Blue ray и HD-экранов, несмотря на развитие альтернативных видов развлечения. Растет, потому что кинотеатр не заменит домашнее видео даже в супер-качестве Blue ray. Потому, что кинотеатр — это тусовка, знакомства, общение, возможность блеснуть новым нарядом и, конечно же, места для поцелуев. Так что - пойдём в кино! ✨

Вышел в свет альманах
Консалтинг-Центра «ШАГ»
«ге: бизнес-дворянству»,
посвященный поколению создателей
постсоветского бизнеса

¹ Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ»

Треугольник замкнулся?

«Все счастливые семьи похожи друг на друга...»

Л.Н. Толстой

Работая со многими компаниями, заглядывая каждый раз в «кухню» то одного, то другого бизнеса, волей-неволей подмечаешь что-то общее, узнаваемое и ожидаемое. Общие истории, общие ситуации, общие проблемы. Одна из таких «общих фигур» — это закономерная эволюция подходов к ответу на вопрос: а где же желающему отойти от управления владельцу взять наемного управляющего?



Впервые мы начали сталкиваться с серьезными намерениями бизнесменов отдать в хорошие руки свое детище в 2001-2002 годах. Кому доверить бизнес? Из десяти задавших себе этот вопрос девять отвечали единодушно: человеку, которому доверяешь! Силен ли он в искусстве управления? Профессионален ли? Неважно. Главное — свой! Не предаст, не продаст, ножку не подставит. Первая волна попыток искать управляющего среди «своих» прокатилась по бизнесам. И постепенно стала сходиться на нет. К 2005 году разочарованные первыми опытами владельцы дружно разворачивались в сторону профессионалов. Самым желанным в кресле генерального директора стал менеджер с бизнес-образованием. С опытом управления в успешных компаниях. С достижениями. С рекомендациями.

Похоже, что время ускоряет свой бег. Прошло полтора-два года, и теперь уже самый большой спрос — на самых дорогих! И потянулись владельцы к хедхантерам — перекупать управляющих из именитых компаний. Да таких, чтоб не дрогнул голос назвать астрономическую цифру желаемого годового дохода.

Это еще не статистика. Но живой опыт столкновения с десятками и сотнями ситуаций, в разное время случившимися с разными владельцами разных бизнесов. Остановится ли вектор поиска на самых дорогих и именитых? Или карусель будет крутиться и дальше? Похоже, будет крутиться. Потому что на горизонте уже видны первые ласточки новой волны. Кто они, грядущие генеральные директора? Снова доверенные люди! Конечно, за время пребывания в опале и они не сидели сложа рук. Поднакопили профессиональный и жизненный опыт. Много чему научились. Как смогли — переняли что-то у профессиональных. Что-то — у дорогих. Но определяющая их черта осталась прежней: это свои, с которыми владельцы пуд соли съели. В последний год, буквально на наших глазах

все больше бизнесменов склоняются именно к такому выбору.

Почему это происходит? Думается, дело здесь не в одной только эффективности бизнеса. Те, кто создавал бизнесы в 90-е — сегодня зрелые, умудренные люди. Они уже знают, что нет идеальных управляющих. Знают, что если у самого не

хватает сил и желания воплотить в жизнь свою мечту, то ее не воплотит никто. А потому из всех зол все чаще выбирают меньшее: человека, который понимает тебя, которого понимаешь ты, с которым всегда можно договориться по-человечески. Наверное, люди, которых мы однажды выбрали, и которые выбрали нас — все-таки не случайны в нашей жизни... ✨

С. Емельянова
Ю. Пахомов

Из записной книжки консультанта

Менеджеры обсуждают вопрос логистики: «Это - факт в базе данных, а вовсе не реальный факт».

Консультант: «Какую должность она занимает в Компании, я так и не выяснил: какие бы варианты ответов на этот вопрос не предлагал, она на все отвечала: «Да»».

Руководитель Колл-центра: «Оператор должен сказать что-то такое, чтобы и по существу вопроса не ответить, и клиенту переспросить было бы неудобно».

Владелец бизнеса о рассказывает о переговорах: «Я не понимаю, что несю. Он не понимает, о чем со мной говорит. Но так понравились друг другу, что раз — и контракт на полмиллиона!!!»

Консультант: «Так они не умеют думать в деньгах, а думают только в штуках?» — Начальник ПЭО: «Я скажу грубо: они даже в штуках думать не умеют, они просто говорят: «Дай!»»

Главный редактор: Ю. Пахомов Выпускающий редактор: Ю. Пахомов Ответственный секретарь: Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2008 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 629-15-74, 629-15-86 E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.