

## Интервью

### Бизнес — это то, что нельзя делать вполсилы

Интервью с Еленой Сироткиной, бывшим соучредителем компании «Экстра М Медиа»

**— Лена, какие обстоятельства впервые толкнули Вас на путь предпринимательства? Как все началось?**

— Началось абсолютно неожиданно. Позвонила моя сестра и говорит: «Быстро приезжай в торгпредство, тут один наш знакомый, венгр. У них в Венгрии есть газета «Экстра», и они хотят ее в Москве делать, в общем — приезжай!» Я приехала, мне говорят: «Будешь организовывать службу распространения?» Я понятия не имела, что это такое. Но даже ни на секунду не задумалась: конечно, буду! А почему нет? Я не ленивый человек по натуре. И организаторские способности у меня были. Ну и все, я согласилась заниматься распространением, о котором в тот момент ничего не знала, и очень быстро взялась за дело. Так что ничто ни на какой путь предпринимательства меня не подвигало. Скорее этот путь сам меня подхватил.

**— А с кем Вы его начинали?**

— У меня были замечательные партнеры — Александр Каверзнев, Сергей Иванов и Аттила Фюзеш. Аттила привез из Венгрии идею газеты, бесплатно распространяемой по почтовым ящикам города. В Будапеште газета называлась «Экстра», в Москве ее назвали «Экстра М». Мы поделили между собой участки работы: Александр занимался издательско-типографскими делами, Сергей — работой с рекламодателями и рекламными агентствами, Аттила — организационно-финансовыми вопросами, а я — распространением. И все закрутилось-завертелось... с 5 декабря 1992 года.

**— Когда бизнес впервые начал выходить за пределы Москвы?**

— Еще в 1993 году мы сделали газету в Нижнем Новгороде, через некоторое время в Санкт-Петербурге, Рызани, Твери и Калининграде. Почти все эти издательские дома успешно работают до сих пор.

**— Как строилась работа в регионах?**

— Долгое время рекламодатель был только местный. Сделать так, чтобы московский рекламодатель давал свою рекламу и в регионах, стало возможным лишь после того, как в регионы двинулись такие крупные ритейлеры, как «М.Видео», «Техносила» и другие. Видели, скажем, в «Техносиле», что мы хорошо распространяем их рекламу по Москве, — и тогда они могли дать команду



своему офису в Санкт-Петербурге: сотрудничайте с «Экстрой», а не с почтой, например. Так что если говорить о действительно масштабном присутствии, то развитие региональных газет отставало от московской «Экстры» лет на восемь—десять.

**— Что случилось с бизнесом в кризис 98-го года?**

— Кризис ударил больно, потому что застал нас в самый разгар крупных инвестиционных проектов. В частности, строительство газетного полиграфического комплекса. До того как эта типография заработала, газета «Экстра М» печаталась в Финляндии. В Москве таких мощностей для печати цветных газет просто не было. Мы подписали контракт с немецкой фирмой «MAN Roland», выбрали место для строительства типографии под Красногорском. Сегодня, проезжая по Новорижскому шоссе, вы можете увидеть справа замечательное здание типографии, которое называется Полиграфический комплекс «Экстра М».

#### Читайте в номере:

<b>Менеджерская встреча</b> На войне как на войне	стр. 4
<b>Бизнес-встреча</b> Покупать или продавать?	стр. 6
<b>Бенчмаркинг</b> Лето. Отпуск. Аэропорт...	стр. 9

## 15 лет ШАГаем с Вами

– Но это было, наверное, уже после кризиса?

– Да, типографию мы к 98-му году еще не построили, только начали... К началу кризиса у нас был хороший запас финансовой прочности, и мы сильно не беспокоились.

– После кризиса ваше место в рыночном раскладе изменилось?

– Изменилось, конечно. Я не знаю, связано ли это с кризисом, но в это же время крупные компании — такие как «Инком-Недвижимость», «М.Видео», «Эльдорадо», «Техносила» и другие — стали настолько крупными, что начали издавать свои собственные каталоги и газеты и ушли из «Экстры» и других рекламных газет. Однако мы продолжали сотрудничество, предложив сначала свои услуги по распространению этих изданий по почтовым ящикам жителей Москвы, Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода, Рязани и других городов России, а впоследствии организовали полный комплекс услуг по предпечатной подготовке изданий, подбору типографий, доставке и распространению. Сотрудничали с такими крупными компаниями, как ИКЕА, пул «Шесть Семерок» и другими.

К 2001 году у нас сложились три базовых направления: рекламное, курьерское и типографское. Позже мы вошли и в газетный бизнес, сделали городскую газету «Округа».

– Лена, в связи с чем впервые появились мысли выйти из бизнеса? Это было связано с событиями на рынке? С тем, что происходило между учредителями? Или с событиями в Вашей жизни?

– Давайте сначала об учредителях. Мне очень повезло с партнерами. Одинаковый возраст. Одинаковая среда, в которой выросли. Близкое образование — университет или МГИМО — это примерно одно и то же. Мирозрение тоже более-менее одно и то же. Поэтому даже если у нас и были какие-то рабочие разногласия

и трения, каждый из нас все равно находил в себе силы для того, чтобы по-человечески и по-дружески из этих ситуаций выходить. В течение 15 лет! Это просто замечательно, это необыкновенный опыт и необыкновенное везение в моей жизни.

Выйти я решила в том числе и потому, что невозможно в таком ритме работать так долго. Это была, так сказать, личная составляющая моего решения. Но была и бизнес-составляющая. Для того чтобы построить типографию, мы влезли в большие долги. Кризис 98-го года лишил нас большого количества денег, которые мы накопили в банках. Попросту говоря, эти деньги у нас украли. Достраивать пришлось на заемные средства. Короткие и дорогие кредиты оказались плохим решением для долгосрочного инвестиционного проекта. Несмотря на то что у нас с партнерами были разные представления о создавшейся ситуации, в 2005 году мы приняли совместное решение о продаже бизнеса.

– Должен был прийти новый владелец с мощными финансовыми возможностями, чтобы вытащить бизнес из долгов?

– Ну да, он и пришел. Мы проводили тендер. Было несколько компаний, в том числе и западных, которые хотели нас купить, и мы целый год занимались продажей. Безумно интересный процесс оказался. Столько презентаций, столько анализа, столько подготовки! Я, честно говоря, и про бизнес-то наш за этот период узнала больше, чем за все остальные времена.

– Даже так?

– Я же не финансист, я психолог. Работать с людьми, строить бизнес-процессы — это я умела. А вот бухгалтерско-финансовую часть я в деталях не знала. Работая с нашими финансистами, с финансовыми консультантами и аналитиками, я многое поняла в финансовых механизмах нашего бизнеса. И в том, как строятся прогнозы, какое будущее могло бы быть у «Экстры», как лучше было бы поступить в том или ином случае. Например, представители крупных издательских компаний — потенциальных покупателей — спрашивали: а почему вы

ПОЗДРАВЛЯЕМ  
С ДНЕМ  
РОЖДЕНИЯ!

Компанию  
«Снежная Королева»  
с 11-летием!



Автокомбинат №28  
с 67-летием!

НП «АВТОМИР»  
с 17-летием!

в свое время не сделали то-то? Я говорю: ну, мы долго совещались и решили не делать. А они: а почему же вы не проэкспериментировали? Захотели сделать такое-то издание — взяли бы и запустили его ограниченным тиражом! Я думаю: боже мой, как все просто! Надо было пробовать, экспериментировать. А не решать все в глобальном масштабе. Я поняла, насколько сильно ограничивал нас наш глобализм. Тираж в три миллиона так в три миллиона! А надо было сделать тираж 50 тысяч и посмотреть, какой будет результат.

**— Что можно посоветовать тем, кто сейчас в похожей ситуации начинает приходить к решению о продаже своего бизнеса?**

— Советовать сейчас трудно, сильно изменилась ситуация. Но продать бизнес иногда сложнее, чем его создать. Продажа — это отдельная наука и отдельный бизнес. Заниматься этим должны профессионалы.

**— А если бы не кризис и все бы шло благополучно — каким могло бы быть лично Ваше будущее?**

— Трудно на эту тему фантазировать. Но я, наверное, была бы не против поработать еще лет десять. Только не в таком режиме.

**— Вы были университетским человеком, а стали совладельцем крупного и успешного бизнеса. И были им на протяжении многих лет. Этот опыт — он изменил Вас? Что-то с Вами сделал?**

— Мне почему-то кажется, что ничего этот опыт со мной не сделал. В себе как в человеке я никаких особых изменений не чувствую.

**— Понимание жизни, понимание того, в каком мире ты живешь?**

— Насчет понимания жизни в целом — не думаю. Было интересно с головой погрузиться в современную жизнь, на своем опыте узнавать, как устроен издательский, рекламный и типографский бизнес. Я познакомилась со многими интересными людьми, участвовала в создании и работе Гильдии издателей периодической печати.

**— Мы часто сталкиваемся с тем, что человек хочет уйти из отлаженного бизнеса для того, чтобы затеять что-то новое. У Вас не было таких соблазнов?**

— Определенных планов у меня не было. После работы в крупном бизнесе — в компании «Экстра М Медиа» работали тысячи людей — хотелось создать что-то более семейное, уютное. Как раз в это время моя дочь окончила университет, факультет психологии, и вместе со своей однокурсницей решила создать сеть детских развивающих центров. Здесь и пригодились мои знания и опыт. Был создан детский клуб «Смайлик» для детей от 8 месяцев до 7 лет. Он успешно работает, и в сентябре 2009 года открылся уже третий «Смайлик»!

**— В чем тогда заключается Ваше «пенсионерство», как Вы его окрестили?**

— В том, наверное, что я каждый день на работу не хожу (*смеется*). Но 10 часов у экрана монитора — почти каждый день.

**— Вы как-то говорили, что после выхода из бизнеса появилась задача: заниматься сохранением денег, как-то специально их пасти и выгуливать...**

— Я так скажу: какие бы деньги у тебя ни были, ты можешь остаться без них. Ты можешь вообще все потратить. На удовольствия, на путешествия, на все что угодно. Это тоже нужно делать. Обязательно. Иначе зачем зарабатывать деньги? Но и меру нужно знать. Особенно если ты уже пенсионер, если не зарабатываешь. Я, например, приняла решение: вкладывать только в те виды деятельности, в которых сама что-то понимаю.

Вкладывать нужно и в образование детей, внуков — это очень важная вещь, и это тоже инвестиции.

Муж увлекся документальным кино, и я его в этом очень поддерживаю, мне тоже нравится. Мы создаем современную видеостудию. Это очень интересно!

**— Лена, Вы ведь продавали свою долю в том числе и с мыслью о том, что в жизни много чего интересного кроме бизнеса...**

— Да, в жизни есть масса других достойных и интересных вещей. Но бизнес — это то, что нельзя делать вполсилы. Будешь делать плохо, не будешь отдавать этому достаточно сил — у тебя ничего не получится. Так же, как это не получится и в семейной жизни, и в воспитании детей, выращивании растений, в чем угодно. Бизнес требует максимального внимания и поглощает тебя целиком. Но ты же не только ради этого живешь! Я про себя говорю. Может быть, для кого-то это — счастье и он только и должен делать, что крутиться в своем бизнесе.

**— Есть такие азартные бизнесмены...**

— Есть, есть. А я вообще человек неазартный по натуре. Поэтому мне хотелось и чего-то другого. Хотя когда я вышла из бизнеса, то первый год была в шоке. Поди попробуй после такой напряженной работы остаться без нее. Это довольно трудно. Тебе постоянно кажется, что если ты сейчас находишься дома, то ты упускаешь в жизни что-то очень-очень важное. Поэтому нужно свои мозги и душу немножечко перенастроить...

**— Удалось перенастроиться? Погрузиться в другие, далекие от бизнеса сферы жизни?**

— Удалось. Дом, сад, путешествия, друзья, фото- и видеосъемка... Я не говорю уже о том, какая радость с внуками общаться. Такое невероятное удовольствие! Жду не дождусь завтрашнего дня, когда внучку Сою к себе привезу! ✨

*Беседовал Ю. Пахомов*

## На войне как на войне

Сегодня ритейл — одна из наиболее развитых сфер бизнеса, где острота конкуренции действительно заставляет бороться за каждого клиента. Эта борьба началась еще в докризисные времена. И многократно обострилась в связи с развитием кризиса и падением покупательской активности. Сегодня ритейлеры используют все возможные способы и инструменты для привлечения клиентов и повышения уровня продаж. В таких условиях еще большее значение приобретает качество работы персонала, находящегося «на передовой» торгового фронта, — продавцов, сотрудников колл-центров, клиентских служб. 4 июня 2008 года Консалтинг-Центр «ШАГ» собрал руководителей розничных сетей на менеджерской встрече, посвященной возможностям активизации работы сотрудников «передней линии фронта» продаж.

В начале встречи опытом перестройки работы розничной сети поделился И. Лазарев, генеральный директор сети «Старик Хоттабыч». 2 года назад, согласившись занять пост генерального директора компании, г-н Лазарев прежде всего настоял на разделении оптового и розничного бизнеса, и, приняв в управление розницу, начал активную перестройку. Для начала была подобрана новая команда топ-менеджеров, затем сформулирована стратегия, отлажена работа центрального офиса и коммерческого блока. И после всего этого пришлось вплотную заняться организацией продаж и магазинами.

### Выступление И. Лазарева

Мы придерживаемся нишевой стратегии: «Старик Хоттабыч» — это сеть магазинов для среднего класса. Наш товар не относится к товарам первой необходимости, его приобретение связано обычно с серьезными вложениями в ремонт квартир и коттеджей. В связи с этим для принятия решения о покупке покупателю необходимо преодолеть массу внутренних барьеров. Сложность выбора обуславливается также тем, что рынок товаров для ремонта в России пока не сильно брендирован. Человек может помнить

**«Лучше всего  
работают  
простые вещи»**

марку смесителя или унитаза лишь в том случае, если он сделал ремонт совсем недавно. Поэтому, для того чтобы продать наш товар, продавец должен обладать незаурядными навыками продаж.

В связи с кризисом значительно уменьшилась денежная масса, которую население готово оставить в магазинах; на сегодня ее сокращение составляет 15%, что соответствует уровню конца 2007 года. Сегодня в покупательском поведении обнаруживается 2 тренда. Покупатели первого типа предпочитают быстро потратить деньги — а вдруг они обесценятся или цены вырастут так, что товар станет недоступным? Покупатели второго типа предпочитают переждать и не тратить деньги без острой необходимости — а вдруг пригодятся на черный день или со временем возникнет возможность сделать более выгодную покупку, да и вообще — мало ли что... Покупателей второго типа больше, поэтому уровень продаж снижается быстрее, чем сокращается денежная масса. Сейчас многие покупатели начинают серьезно изучать цены в разных магазинах — приходят с тетрадкой, все записывают, потом сравнивают.

Заставить пришедшего в магазин покупателя расстаться с деньгами становится все сложнее.

Как удержать падающий спрос? За 2 года нам удалось произвести серьезные изменения в системе розничных продаж. Основная масса продавцов трудится в сети с 90-х, когда в стране был дефицит и для успешных продаж достаточно было обеспечить наличие качественного товара европейских производителей. На заре развития нашей сети продавцы только и успевали, что выписывать чеки. Многие из них великолепно знали товар, но при этом не имели понятия об искусстве продаж, о контакте с клиентом. А ведь для большинства покупателей сами по себе технические характеристики товара — это как китайский язык.

**«Оказывается, очень мало людей реально хотят заработать»**

Была поставлена цель: научить продавцов преодолевать барьеры в общении и говорить на одном языке с покупателями. Ведь главное в продажах — не информационная атака, а доходчивый ответ на запрос покупателя. Важно было научить продавцов входить в положение покупателя, выяснять его потребности и завершать сделку. Ведь на небрендированном рынке убедительный совет продавца — это самый мощный рычаг влияния на выбор покупателя. Еще одна наша цель заключалась в том, чтобы сделать продавцов более универсальными, вывести их за пределы одной товарной категории.

Для достижения поставленных целей в магазинах были введены ежедневные 15-минутки перед началом рабочего дня. В сети всегда проводилось обучение товару — это делали поставщики. Но одно дело прослушать и даже понять и запомнить и совсем другое — рассказать самому. Вначале продавцам по очереди предлагалось рассказать о каком-нибудь товаре. Для рассказчика это было своего рода речевое упражнение. А у всех остальных волей-

неволей что-то откладывается в памяти, в том числе и информация о товаре из соседних секций. Иногда я сам бываю в магазинах на таких тренингах и даже, случается, выступаю в роли вредного покупателя. И я вижу, что эти 15 минут — не только обучение. Это одновременно и контроль времени прихода на работу, и контроль внешнего вида продавцов. Это место для общения, постановки задач, это и психологическая «накачка» на предстоящий день. Ведь продажи — это прежде всего настроение!



В последующем обсуждении выяснилось, что утренние 15-минутки для продавцов проводятся не только в магазинах «Старик Хоттабыч» и что в каждой сети используются свои ноу-хау. Например, в Lacoste в начале дня проводится разминка на просыпание. Это могут быть просто прыжки, или интересная игра, или обмен комплиментами — все зависит от предпочтений директора. А в сети магазинов элитной мебели «Ориентал-мебель» каждый обязан сочинить сказку про свою продукцию и рассказать ее.



директора и его желания работать. Не от трафика, не от покупательской способности региона, а именно от директора магазина. Директор, который любит продавцов, дерет с них три шкуры и передает им свою энергетику, всегда будет успешен. Нам нужно было переломить укоренившуюся идеологию «директор магазина = администратор» и найти на эти позиции людей с предпринимательской жилкой.

Большую часть директоров мы вырастили изнутри. В Москве — около 20% пришли с рынка, остальные выросли из продавцов, секретарей, «завсеков». Самому молодому директору сети 26 лет, он работает в Волгограде. Карьерный путь до позиции директора магазина занимает в среднем 2 года: год — чтобы стать классным продавцом, потом год работы «завсеком». Потом уже можно работать директором. Дальше, чтобы получился сильный магазин, директор должен подобрать людей под себя, хотя бы костяк. На все это требуется время.

И конечно же нельзя забывать о контроле. Ежегодно мы проводим 2 волны оценки уровня работы продавцов и магазинов в форме аттестации и методом «тайного покупателя». Случается, что продавец отлично знает товар, но слушаешь его — и хоть плачь, — не продавец он! А рядом стоит — только улыбается и знает гораздо меньше, — но чеки так и летят! Мы заметили, что суперпродавцы обычно плохо проходят аттестацию, поэтому при оценке продавцов мы учитываем результаты аттестации в соотношении с показателями продаж. У каждого продавца есть личный план продаж. В подсобках вывешивается выполнение плана по личным продажам, рейтинг по продажам; директор все это отслеживает.

### **«На 80% успешность магазина зависит от личностных качеств директора и его желания работать»**

Основная задача проводимых мероприятий — держать продавцов в тонусе. Расслабляться нельзя, так как это тут же сказывается на продажах. Кроме того, регулярная оценка — это и некий элемент культуры компании, и инструмент выявления сильных сотрудников, нашего кадрового резерва.

Хочу поделиться парадоксальным наблюдением: оказывается, очень мало людей реально хотят заработать. Для большинства важны удобный рабочий график, близость места работы к дому, комфортные условия. Важно таких людей идентифицировать и вовремя с ними прощаться. Сейчас, в связи с кризисом, у нас эта работа активизируется. Сегодня нет проблемы с желающими у нас работать, но важно находить и нанимать прежде всего людей заинтересованных.

Мы постоянно проводим акции, во время которых заинтересованные продавцы могут заработать даже в несколько раз больше, чем директор. Например, в качестве эксперимента мы удесатерили мотивацию за продажу старого товара. Обычно на старый товар дают скидку, а мы вместо этого за счет скидки повысили комиссионный процент продавцу. И представьте себе: в сети нашлось всего около 10 человек, которые осознали возможность заработать и заработали больше директоров! Это означает, что остальные продают самотекстом, сильно не напрягаясь.

Еще одним открытием для нас стал факт, что на 80% успешность магазина зависит от личностных качеств

*В рамках работы по проекту со «Стариком Хоттабычем» консультанты посетили один из лучших магазинов сети в Смоленске. Уровень качества обслуживания поразил даже выдавших виды консультантов. Для начала, остановившись в секции световых приборов, они начали обсуждать симпатичную люстру. Вскоре, сойдясь на том, что это, скорее всего как всегда, Китай, консультанты собрались уже было двинуться дальше, но тут к ним подошел продавец. «Это не Китай, — сказал он, — это самая настоящая Италия, и если Вы купите эту люстру, то 4 поколения Ваших детей смогут ею пользоваться». Выяснив, что покупателям на самом деле нужна не люстра, а смеситель, он провёл их в секцию сантехники и там дал исчерпывающую консультацию. Узнал попутно, что у консультантов в квартире установлена газовая колонка, — а для нее как раз есть подходящая модель смесителя! А к ней — еще деталька для установки душа!.. В результате консультанты уже были готовы купить в Смоленске один из самых дорогих смесителей и везти его в Москву.*

### **«Главное в продажах — доходчивый ответ на запрос покупателя»**

У нас ни один вуз не учит директоров магазинов, поэтому мы решили организовать школу директоров. Она работает сессиями, сессии мы приурочиваем к собраниям директоров, которые проходят дважды в год, весной и осенью. Весной после такой встречи мы впервые провели двухдневный тренинг. Организовали так: в первый день — полдня теории, потом полдня разбор на примерах. На второй день половину дня генеральный директор отвечал на вопросы директоров, а во второй половине дня провели тест по результатам проведенного обучения. Сделали зачетки, выставили баллы. Потом по результатам составили рейтинг. Оказалось, что рейтинг по результатам теста соответствует рейтингу по продажам!

Основной целью первой сессии было донести до директоров позиционирование сети и стратегию компании.

На самом деле мы старались объяснять на понятном языке те или иные решения в рамках стратегии компании и ответить на возникшие вопросы, чтобы в дальнейшем думать и работать в одном направлении. Уже определена тема следующей сессии: маркетинг.

Важным фактором, влияющим на мотивированность директора, оказалась внятная, прозрачная система оплаты труда. В прежней нашей системе мотивации в расчет принималось 28 факторов, и директора просто не понимали, как она работает. Мы приняли решение переходить к более понятным схемам. За каждый правильный шаг — пряник, за неправильный шаг — кнут. Сделали одинаковую, зависящую от плана продаж магазина мотивацию для директоров магазинов и заведующих секциями. Это оказалось очень верным шагом: люди стали работать на единую цель, сплотились в команду. Тогда мы разработали аналогичную систему мотивации для руководителей дивизионов. Теперь собираемся перевести продавцов на мотивацию от объема продаж магазина — тогда вся вертикаль у нас будет работать в одном направлении, стремиться к одному результату.

Однако директора тоже люди, и ничто человеческое им не чуждо. Поэтому бывает и такое: «Я независимый, я крутой, приезжают редко — дай злоупотреблю». Появляются такие местные царьки. И царствуют себе. Берут, скажем, на работу родственников, которые ничего не хотят делать.

Чтобы этого не происходило, мы ввели должность «дивизиональный директор». Один директор курирует куст

из 6–7 магазинов с таким расчетом, чтобы он мог доехать до каждого магазина хотя бы раз в месяц. Прежде некоторые директора магазинов были одновременно и директорами кустов, но сегодня мы ушли от этого совмещения, так как работа директора дивизиона — постоянно в разъездах. Многое в работе сети зависит от коммуникации, от обмена живой человеческой энергетикой. Директора магазинов вдохновляют продавцов, директора дивизионов — накачивают директоров магазинов...

Еще один инструмент контроля: еженедельно мы проводим комитет по рознице и мониторим выполнение плана продаж. Каждый «дивизионщик» рассказывает о своих лучших магазинах, худших магазинах. И каждую неделю один из дивизионщиков рассказывает очень подробно обо всем, что происходит в его кусте. Если недельные показатели магазина оказались низкими, дивизионщик сразу выезжает туда в командировку. Так что ни магазин, ни директор не могут спрятаться.

В Москве мы тоже ввели такую практику: все директора департаментов обязаны регулярно посещать магазины; если кто не успевает — у нас есть неформальная, но действенная система штрафов.

Подытожил встречу один из участников, директор розницы «Альпиндустрия»: «Вся сила — в регулярном менеджменте; нет плохих идей — есть плохая реализация. Делать пытались все и всё — а до результата сумели довести единицы. Лучше всего работают простые вещи, только в обращении с ними нужна последовательность и системность». ✨

### Бизнес-встреча

## Покупать или продавать?

Этот вопрос почти столь же глубок и всеобъемлющ, как знаменитый гамлетовский «Быть или не быть?». Сегодня вопрос продажи/покупки бизнеса приобретает особую актуальность в связи со сложившейся экономической ситуацией: все меняется с такой скоростью, что изменения отслеживать сложно, активы стремительно дешевеют и будущее отечественного, да и не только отечественного, бизнеса теряется в туманной дымке...

Помочь разобраться с этим вопросом члены клуба «Бизнес-встречи Консалтинг-Центра «ШАГ» попросили **Павла Филиппова**, партнера и члена совета директоров компании «Аванко Капитал»<sup>1</sup>.

### Рынок сегодня

Рынок купли-продажи бизнесов переживает не лучшие времена. Снизились текущие доходы компаний, резко упали рыночные мультипликаторы, снизилась стоимость рублевых активов вследствие девальвации рубля. В связи с кризисом ликвидности и у покупателей



и у продавцов возникли проблемы с финансированием. Стало непонятно, как оценивать риски и вероятности: пропал базис для обсуждения будущего. В связи с этим сократилось и количество сделок.

В 2006–2008 годах прошло много LBO-сделок<sup>2</sup> с отсроченными платежами по кредитам. Сейчас, когда подходят сроки выплат, у покупателей прогнозируются трудности с вы-

платой долгов. Волна неплатежей может прокатиться по банкам, а это в свою очередь бумерангом ударит по бизнесам, которые пользуются услугами этих банков.

### Российский или западный партнер? Стратег или финансист?

Большое внимание участники встречи уделили обсуждению возможных вариантов продаж бизнеса, их плюсам и минусам. Стоит ли продавать долю в бизнесе или лучше не рубить хвост по частям? Кто обычно дает лучшую цену — российский покупатель или западный? Каковы особенности сотрудничества с финансовым инвестором и стратегическим инвестором? Под каждой крышей обитают свои мыши, но есть ведь какие-то общие тенденции...

Сделки с российским покупателем чаще всего проходят одновременно. Часто он платит меньше, чем запад-

<sup>2</sup> Leveraged buy-out — приобретение контрольного пакета акций компании с привлечением заемных средств.

<sup>1</sup> «Аванко Капитал» — компания, специализирующаяся на сопровождении сделок по покупке и продаже бизнеса. С февраля 2008 года компания входит в группу скандинавского инвестиционного банка Evli Bank Plc. «Аванко Капитал» занимается исключительно дружественными сделками; 80% сделок, консультируемых компанией, — трансграничные.

ный, зато сразу; приходит со своей командой, не нуждается в услугах топ-менеджмента купленной компании и с первого дня готов все взять на себя.

Как правило, иностранный покупатель предлагает более интересные условия для собственников, которые не стремятся сразу же уйти на покой. Для него принципиально сохранение местной команды менеджеров, во всяком случае, на определенный период. Часто в сделке предусматриваются отложенные выплаты, привязанные к результатам деятельности компании в будущем или выполнении каких-либо условий. И хотя первый платеж обычно меньше, чем предложил бы российский покупатель, в совокупности сумма получается больше.

При прочих равных при продаже доли в условном бизнесе проще сохранить контроль, так как основной его актив — это люди, их компетенции, опыт и связи. Например, президенту и владельцу одной из российских туристических компаний, продавшему несколько лет назад контрольный пакет крупному западному инвестору, удалось сохранить полный операционный контроль над российским офисом. В технологическом бизнесе, где люди в каком-то смысле являются «приложением» к технологиям, сделать это значительно сложнее.

### **Критерии оценки бизнеса для покупки**

Для покупателя, решившего приобрести бизнес, как правило, стоит проблема выбора компании-цели. Несмотря на возможную внешнюю привлекательность, велика вероятность покупки неоптимизированного, раздираемого внутренними противоречиями и фундаментально убыточного предприятия. На что стоит обращать внимание при покупке? И в чем особенность сегодняшнего подхода к выбору цели для приобретения?

Еще пару лет назад, когда ситуация (как представлялось) развивалась предсказуемо, оборот компании, географическое покрытие, темпы роста выступали очень значимыми факторами стоимости, «затмевавшими» зачастую показатели прибыльности. «Сначала экспансия, прибыль потом». Сегодня же все это резко потеряло в цене.

Покупателя интересует прибыльность и позитивный денежный поток от текущих операций. Ситуация меняется так быстро, что динамика показателей компании даже за последние полгода мало информативна. Много цветущих бизнесов за полгода оказались на грани банкротства или уменьшились в несколько раз. Покупатель смотрит на то, что представляет собой компания в данный конкретный момент времени. Принципиальна доходность последних двух-трех месяцев, а также текущий поток заказов в сравнении с аналогичным периодом прошлых лет.

При этом, разумеется, ключевые факторы стоимости различаются в зависимости от специфики конкретного бизнеса. К примеру, если это розничная торговля, то принципиальны вопросы местоположения, уровня арендных ставок, последовательности выбранного торгового формата и позиционирования.

Стоимость бизнеса также зависит от возможностей, которые данный бизнес предоставляет покупателю: возможность операционных улучшений, возможность открытия новых инвестиционных проектов или выхода без потерь из неудачных проектов, возможность стратегических улучшений (значимо оптимизировать структуру бизнеса, докупив или продав какие-либо из его частей).

При этом не обязательно реализовать весь набор потенциальных улучшений до сделки. Во-первых, зачастую это довольно дорогое удовольствие, во-вторых, то, что является улучшением для одного покупателя, может не

иметь никакого значения или даже быть контрпродуктивным для другого. Поэтому, как правило, достаточно вооружиться убедительными аргументами о том, что улучшения могут быть реализованы. Например, одна из продаваемых компаний имела низкую EBITDA, так как у президента (и владельца) компании был вертолет, содержание которого обходилось очень недешево. В ходе маркетинга компании в информационных документах была сделана соответствующая поправка, позволяющая продемонстрировать «нормальную» прибыльность (без вертолета), а к моменту сделки вертолет был выведен из компании.

Важно отметить, что оценка бизнеса, сделанная независимым оценщиком, не может рассматриваться как надежный аргумент в ходе ценовых переговоров. Во-первых, стоимость бизнеса компании-цели разная для разных покупателей. Во-вторых, любая оценка очень быстро устаревает. В-третьих, все чаще цена сделки описывается некой формулой и привязана к достижению определенных финансовых или операционных показателей.

### **Как продать бизнес правильно? — Имейте в виду, что...**

Лучшее время продавать бизнес — тогда, когда у продавца нет к продаже никаких видимых предпосылок. Правильно выбранное время продажи существенно облегчает переговорный процесс и позволяет добиться максимальной оценки для данных условий.

Не должно быть сколько-нибудь значимых разногласий между акционерами относительно подхода к продаже бизнеса. По возможности не стоит делегировать ведение сделки одному акционеру. Его мотивация и приоритеты могут измениться в любой момент, а Вы можете узнать об этом слишком поздно. Любые конфликты между акционерами в ходе сделки резко снижают стоимость бизнеса в глазах покупателя.

Целей продажи бизнеса проще достичь, если процессом занимается профессиональный консультант. Редкая сделка сегодня проходит без участия M&A-специалистов. Выбирая консультанта, следует в первую очередь обращать внимание на конкретную команду, а не ориентироваться на корпоративный бренд. Сбор рекомендаций о потенциальном консультанте не будет лишним — чтобы не нарваться на недобросовестного игрока, у которого в процессе подготовки сделки могут возникнуть собственные интересы.

Если компания планируется к продаже западному инвестору, то идеальная ситуация — когда вся финансовая отчетность в полном порядке: она адекватно отражает финансовое состояние компании, в ней нет несоответствий, неясностей, несовпадений и т.п. Совсем хорошо, если компания готовит отчеты в формате IFRS/GAAP.

Однако это не является принципиальным, если финансовый директор или приглашенный M&A консультант в состоянии предоставить непротиворечивую управленческую отчетность и внятно объяснить, в каких аспектах и почему она не совпадает с официальной. По опыту «Аванко Капитал» отсутствие аудированной отчетности в международном формате отчетности усложняет



и удлиняет переговоры, но не приводит к автоматическому снижению цены.

Систематические и «необъяснимые» несовпадения в отчетности рассматриваются как дополнительный фактор риска и могут привести к срыву сделки или существенному снижению цены бизнеса.

*Пример из опыта продажи западному инвестору: «Поскольку у нас была не в порядке финансовая отчетность (в ней было много несовпадений), и финансовый директор не имел опыта продажи бизнеса, уровень недоверия между нами и потенциальным покупателем рос катастрофически: они подозревали нас в желании нарастить стоимость, а мы их — в желании дисконтировать сделку».*

*Комментарий консультанта, работавшего на стороне западного инвестора: «На самом деле у нас не было инструкции дисконтировать сделку. Покупатели страшно хотели хороших новостей, но не получали их и впадали в панику».*

Западный покупатель также очень болезненно реагирует на любые несоответствия планируемых и фактических показателей. Зачастую лучше сказать «2» и сделать «2», чем сначала сказать «7», а потом сделать «5».

Российские стратегические покупатели часто в большей степени обращают внимание на выручку, ибо затратную часть они хорошо понимают, примеривая ее на себя, в то время как западный покупатель смотрит более комплексно и ориентируется прежде всего на показатели рентабельности.

Внутригрупповые транзакции, контрактные отношения с аффилированными продавцу компаниями или лицами обычно выступают весьма значимым для покупателя фактором риска. При их наличии покупатель обычно настаивает либо на их замещении контрактами с независимыми игроками, либо на заключении долгосрочных договоров с предсказуемыми условиями.

### **Пример «Почему они нас не понимают?»**

*Иностраный стратегический инвестор планирует купить российское производство, расположенное в глубинке. Приехали на завод, а там стоит закупленное в Германии оборудование — новое, еще не запущенное. Западники говорят: вам понадобится 6 месяцев и 150 тыс. евро потратить — иначе работать не будет, у нас такое уже было. Стоит наш русский главный инженер, слушает, что ему переводят... Через 2 недели немецкое оборудование заработало. Как?! Они на старом советском станке в соседнем сарае выточили деталь, которой не хватало для запуска, и не отпустили на день приехавшего по договору из Германии наладчика — поили водкой и держали неделю, пока тот не сделал все что надо.*

*У западников в финансовой модели было: 6 месяцев, 150 тыс. евро. У нас получилось: 2 недели, 5 тыс. руб.*

При продаже миноритарного пакета акций качественное корпоративное управление является важным фактором стоимости; при продаже контрольного пакета этот фактор не играет роли.

### **Статистика продаж от консультантов по продажам**

- Более 70% сделок не достигают запланированных результатов
- В 50% случаев покупатели несут прямые убытки

- Около 50% приобретенных бизнесов позднее снова продается
- Продавцы выигрывают практически всегда...  
Следовательно, продавать? — Следовательно, не теряйте интереса к интересным возможностям!

Продолжая развитие темы, своим опытом продажи бизнеса поделилась **Елена Новикова**, бывшая совладелица крупной рекрутинговой компании.

### **После продажи**

Мы строили компанию специально на продажу, поэтому она была бодрая, мобильная, все документы были в порядке, и сделка прошла легко. Компания была закрепитована, поэтому живых денег мы не получили. Покупатель покрыл долги и взял нас на работу за хорошую зарплату. Оговорена гарантированная выплата по истечении 3 лет плюс бонус при достижении определенных показателей, которые в связи с кризисом стали достаточно маловероятными.

Сегодня у нас есть постоянная беспроцентная кредитная линия; из этой «тумбочки» всегда можно брать деньги на зарплату, аренду.

Мы теперь — наемные сотрудники, генеральный директор — человек из компании-покупателя. Сначала я была кантри-менеджером по России, но мы не достигли точки безубыточности (сделка состоялась в конце ноября 2008 года), и поэтому западники поставили своего директора.

Теперь львиная доля нашего времени уходит на то, чтобы добиться взаимопонимания. Уже 6 месяцев вырабатываем баланс отношений.

Я вжилась в роль наемного менеджера, и чуждые мне правила и процедуры, спущенные сверху, в этом очень помогли.

### **Некоторые обобщения**

Казалось бы, привлекая финансового инвестора, владелец имеет шанс сохранить контроль над бизнесом. В действительности это происходит не всегда. Контролируя исключительно финансовые показатели и не получая ожидаемой отдачи, инвестор может оказывать жесткое давление на топ-менеджеров, не понимая реалий рынка и не желая считаться с ними. Например, финансовый партнер одного из рекрутинговых агентств, добиваясь выхода на ожидаемые показатели по прибыли, настаивал на трехкратном повышении цен, и никакие доводы о том, что все клиенты в этом случае уйдут и агентство останется совсем без доходов, не действовали. Стратегический партнер будет подгонять бизнес под рыночные реалии, но под свои. И надо отдавать себе отчет, что вероятность того, что эти реалии совпадут с реалиями владельца, ничтожна.

Владение продавца иностранным языком способствует установлению доверительных отношений с покупателем и возможному повышению стоимости сделки.

Контрактные отношения между филиалами компании и внутренние платежи оцениваются как риски и понижают стоимость сделки.

Входя в переговоры о сделке по продаже, реестр акционеров лучше хранить не в самой компании, а в независимой компании-регистраторе: это поможет избежать возможных неприятных сюрпризов. ✨



## Лето. Отпуск. Аэропорт. Производительность...

Получилось почти «Ночь, улица, фонарь, аптека»... но первым делом — самолеты.

Авиатранспорт — один из самых популярных и самых быстрых видов передвижения в современном мире. Аэропорты являются своеобразными центрами транспортировки не только между странами, но и между континентами. Поток пассажиров, проходящий через крупный аэропорт, измеряется десятками миллионов человек в год, а количество рейсов — сотнями тысяч. Очевидно, что аэропорт — это не только большое красивое здание и взлетно-посадочная полоса, это еще и многомиллионный бизнес.

Безусловно, главный фактор, определяющий доход аэропорта, — это пассажиропоток. На пассажиропоток прежде всего влияет география расположения аэропорта, привлекательность и транзитная способность города, в котором он расположен, деловая и туристическая активность местности. Есть еще факторы, влияющие на количество фактических рейсов. Рассмотрим их на конкретных примерах.

### Расположение по сторонам света

Аэропорт Хитроу, Лондон. Местоположение аэропорта на запад от Лондона и ориентация его взлетно-посадочных полос на восток и запад означает, что авиа-

лайнеры обычно приближаются, чтобы приземлиться непосредственно над городом. Другие ведущие европейские аэропорты, такие как аэропорты в Амстердаме, Франкфурте и Париже, расположены к северу или к югу от городов, чтобы минимизировать проблему воздушного трафика.

### Высота над уровнем моря

Другое неудобство участка аэропорта Хитроу — то, что аэропорт расположен в низменности, на высоте всего 25 м выше уровня моря, и поэтому часто на территории аэропорта бывают туманы. Наш аэропорт Внуково располагается на наиболее высокой для московских аэропортов точке — 205 м над уровнем моря, что дает Внуково дополнительный приоритет при неблагоприятных погодных условиях (например, при образовании тумана).

### Количество и размеры взлетно-посадочных полос

Стратегическое значение аэропортов трудно переоценить. Поэтому строительство и расширение аэропорта Нарита (Токио, Япония) привели к одному из самых позорных (и сильных) конфликтов между японским правительством и японским населением во всей истории Япо-

Аэропорт	Страна, город	Оборот компании (\$ млн., 2008 г.) <sup>1</sup>	Численность (человек)	TP-index (оборот/персонал)
Schiphol Group (Schiphol)	Голландия, Амстердам	1557,9	2506	621 668,0
Aena (Barajas)	Испания, Мадрид	4025,7	12 005	335 335,3
Dallas Fort Worth International Airport	США, Даллас	567,6	1700	33 882,3
Aeroports de Paris Group (Charles de Gaulle (CDG))	Франция, Париж	3411,4	11 789	289 375,7
McCarran International Airport	США, Лас-Вегас	375,9	1500	250 625,3
BAA (Heathrow Gatwick, and Stansted)	Англия, Лондон	2147,5	12 533	171 347,6
Los Angeles International Airport	США, Лос-Анджелес	853,0	5900	144 576,3
Fraport AG (Rhein-Main (FRA))	Германия, Франкфурт	2894,3	23 079	125 406,9
Внуково	Россия, Москва	общая 131,9	3150	41 860,3
		профильная 73,2		23 230,7
Шереметьево	Россия, Москва	240,6	6096	39 459,1
Домодедово	Россия, Москва	500,0 Е	15 300	32 679,7

<sup>1</sup> Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».



нии. В 1971 году японское правительство начало насильственную конфискацию земель под строительство новой полосы. 291 из протестующих были арестованы и больше чем 1000 полицейских, сельских жителей и студентов были ранены во время бунтов.

### Качество обслуживания пассажиров

Точность, безопасность, своевременность, информативность, удобство, культура обслуживания — вот что привлекает пассажиров помимо географии полета. За годы своего существования аэропорт Схипхол (Амстердам, Голландия) выиграл более 120 призов. В 1980, 1981, 1984, 1985, 1986, 1990 и 2003 годах этот аэропорт был утвержден как лучший аэропорт в мире. Также Схипхол был удостоен звания «Лучшего европейского аэропорта» в течение 15 последовательных лет (1988–2003 гг.) и получил большое количество других наград, включая «Лучший деловой аэропорт».

Lufthansa поддерживает отдельный терминал первого класса во франкфуртском аэропорту для использования пассажиров, летящих первым классом, и членов самого высокого разряда Бонусной программы этой авиакомпании. В терминале работает 200 сотрудников, которые обслуживают приблизительно 300 пассажиров в день и обеспечивают индивидуализированное экранирование безопасности и таможенные услуги, услуги камердинера, ресторан и бар, а также сигарный холл и другие услуги. Пассажиры из терминала непосредственно до их самолета доставляют на отдельном автомобиле «мерседес».

### Экономическая эффективность

Экономическая эффективность работы аэропортов во многом зависит от автоматизации процессов. Например, у терминала № 1 аэропорта им. Шарля де Голля есть единственное главное здание для регистрации, а багаж

отправляют к 7 спутникам для прилетов и вылетов. Каждый спутник может обслуживать приблизительно 5 самолетов. Подземные проходы с движущимися тротуарами соединяют спутники с главным зданием.

Но самое главное — это производительность труда всех сотрудников аэропорта, от администрации до уборщиков. Традиционно производительность мы измеряем через TP-Index (годовая выручка на одного работника).

Выше приведена таблица, в которой рассчитан TP-Index различных аэропортов. В передовиках европейцы и американцы. А в России, хоть и научились строить красивые современные аэропорты, производительность труда на порядок ниже лидеров отрасли. Из российских аэропортов лидирует Внуково, однако у него уникальная структура выручки: 45% выручки приходится на внереализационные доходы (купля-продажа валюты, погашение векселя, компенсации за снос и бюджетные субсидии). Похоже, что административный ресурс тоже положительно влияет на доход аэропорта. Ведь если рассчитать TP-Index Внуково от основной (профильной) деятельности, то аэропорт сразу попадает в нижнюю строку таблицы. ✨

В. Сметанников

### Из записной книжки консультанта

Руководитель компании: «В кризис все сотрудницы ушли в декрет и оставили меня в интересном положении».

\*\*\*

Генеральный директор: «С бизнесом, которым мы занимаемся, все будет очень хорошо. Не здесь, не у нас, но где-нибудь уж точно!»

\*\*\*

Владелец бизнеса комментирует схему организационной структуры: «Это у нас не структура, а так, чтобы ничего не забыть...»

\*\*\*

Менеджер: «У нас в холдинге одно материально ответственное лицо — генеральный директор».

\*\*\*

Украинская реклама: «Купи квартиру — выиграй тортик!»



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

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2009 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258-25-02 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.