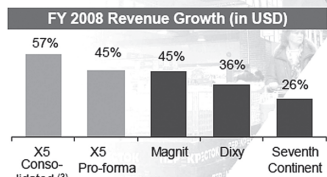


X5RETAILGROUP > Unrivalled Leadership in Russian Retail

- 2008 pro-forma⁽¹⁾ net sales - USD 8,892 mln
- H1 2009 net retail sales – USD 3,959 mln
- 1,164 company-managed stores in Russia and Ukraine⁽²⁾
- 605 stores operated by X5's franchisees across Russia⁽²⁾
- Over 935 thousand sq. m. of net selling space⁽²⁾



#	Company	FY 2008 Net Retail Sales (USD mln)	% in Top-10	% in Total Market ⁽⁴⁾
1.	X5 ⁽¹⁾	8,844	26.1%	4.0%
2.	Magnit	5,326	15.7%	2.4%
3.	Metro	5,077	15.0%	2.3%
4.	Auchan	4,983	14.7%	2.2%
5.	Lenta	2,040	6.0%	0.9%
6.	Dixy	1,923	5.7%	0.9%
7.	Kopeyka	1,890	5.6%	0.9%
9.	Seventh Continent	1,549	4.6%	0.7%
8.	Viktoria	1,228	3.6%	0.6%
10.	O'Key	1,053	3.1%	0.5%
	Total	33,913	100.0%	15.3%

(1) Including Karusel on pro-forma basis from 7 January 2008; (2) As at 30 June 2009;
 (3) Including Karusel on consolidation basis from 1 July 2008; (4) Based on estimated gross sales; total market size – USD 252 bln

p. 4

РИСУНОК 5. Сравнительная таблица объемов продаж сетей продуктового ритейла

не возникало. И откуда им возникнуть, если параллельно у компании росли доходы по текущей деятельности?!

В итоге удалось все инвестиции вернуть вовремя, стремительно развить крупнейшую в России торговую сеть и даже обогнать зарубежных конкурентов (рис. 5).

Да, приятно, что есть такие примеры, когда успешно реализуется стратегия достижения очень амбициозных целей! И нам в России есть чем гордиться! Люди рискнули и добились всего, чего хотели! Но это не вопрос везения, это технология управления.

А вы что, не гордитесь их достижениями? Кто же вы после этого? А-а, вы их конкуренты? Тоже хотите такую систему управления? Не угадал? А чего тогда? Как стать такими же, но ничего при этом не делать? Хм, даже и не знаем, что вам посоветовать... Может, поищите другую книжку?



Как заработать 100 миллионов долларов за один день?

Как стать президентом за один день?
Как купить 10 машин за один день?
Как есть не в себя всю неделю и похудеть на 20 килограммов?
Об этом и о многом другом в нашем замечательном журнале «А черт его знает»!

Привет от Трифона!



Банкомат выдал чек с надписью «Недостаточно средств». Это у меня или у банка?

Как все просто, когда у вас есть деньги! Значит, вы — платежеспособны. В смысле платежеспособны вы, если у вас денег хватает на все, что необходимо. Платежеспособность — это способность предприятия своевременно выполнять свои денежные обязательства. А вот что ее обеспечивает?

Правда, не все вопросы можно решить, имея деньги. Можно купить секс, но нельзя купить любовь; можно купить услуги, но нельзя купить верность; можно купить часы, но нельзя купить время; можно купить должность, но не авторитет и т. д. Но люди упорно хотят того, на что счастья не купить. Как в анекдоте: все знают, что счастье не в деньгах, но все хотят убедиться лично!

Например, в компании «Сургутнефтегаз» на счетах лежат десятки миллиардов рублей и кризис ликвидности ей точно не грозит!

«Сургут» продолжает собирать деньги

«Сургутнефтегаз» опубликовал отчет за I квартал по РСБУ. Как следует из документа, компания хорошо подготовилась к недавней покупке 21% в венгерской MOL за 1,4 млрд евро (около 61 млрд руб. по текущему курсу ЦБ).

Сделка закрылась 9 апреля. И к тому моменту общие накопления «Сургута» составляли 642,6 млрд руб., говорится в отчете: 423,6 млрд руб. — ликвидные активы (краткосрочные финансовые

вложения, денежные средства и прочие оборотные активы), еще 219 млрд руб. — долгосрочные финансовые вложения. Общая сумма оказалась на 40 млрд руб. больше, чем те же денежные статьи по состоянию на 1 января 2009 г. Эксперты уверены, что «Сургут» большую часть средств хранит в валюте, чем, видимо, и объясняется такой рост денежных активов.

Источник: www.vedomosti.ru/newslines/index.shtml?2009/05/15/772492

Внезапно потребовалось купить часть нефтяной компании? Не вопрос, если финансовое положение позволяет. Есть, может, и другие, более привлекательные покупатели, но наличных у них сегодня нет. А у наших ребят из Сургута — есть. Интересно, а знали ли до этого в Венгрии, где находится Сургут? А когда узнали, то долго ли удивлялись, что это даже не областной, а районный центр, парни из которого покупают тут европейцев? Вот что можно сделать, если вы платежеспособны!

Платежеспособность — хитрая вещь, как мед у Винни-Пуха: вроде бы она в данный момент есть, а через несколько часов — уже нет. (Особенно это касается компаний с большими рисками.) При неумеренных аппетитах график поедания меда не составишь, за сладкоежкой не уследишь. А вот план выплат составить вполне реально, чтобы компания не уходила в ноль или в минус. А когда такого плана нет, получается подобная картина.

Десять часов утра. Офис крупной компании. Все профильные директора спешат в кабинет генерального директора, как на проповедь. Только у каждого корыстный интерес — протолкнуть свои платежи. Поэтому и нельзя пропустить платежный комитет, который объединяет коллектив всеобщей атмосферой тревожного ожидания.

Чего же они ждут каждое утро? Ответа на каверзный вопрос: как распределить условные 100 руб. бюджета, чтобы хватило на 200 руб. критически важных выплат. А общий объем заявок на выплаты еще больше — 500 руб. Главбух приносит свои счета к оплате. У каждого директора подразделения своя пачка счетов. Вот и заседает платежный

комитет часа полтора, как клуб знатоков, в поисках верного решения. Самый хитрый и напористый выполнит свою задачу на 50%, остальные — примерно на 25%. Расходясь из кабинета, менеджеры думают, что они сделали благое дело — отстояли самые важные платежи. Они уверены, что это очень полезно для бизнеса компании.

Считается, что это и есть управление платежеспособностью! Ха, как бы не так! Сама структура выплат за счет смешения приоритетов (а может, и кошельков) приводит к тому, что денег вечно не хватает. И это вменяется в вину финансовому директору. И он, бедняга, все время латает тришкин кафтан, но все равно не может обеспечить платежеспособность компании. А тут никто ее не обеспечит!

! ПРАВИЛО № 6. Не латай тришкин кафтан

БЕСПОЛЕЗНО ЗАНИМАТЬСЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬЮ, ЕСЛИ КОМПАНИЯ ПОСТОЯННО ГЕНЕРИРУЕТ РАСХОДОВ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ДОХОДОВ.

Сначала разберись, почему так происходит. А затем или получи для своего бизнеса государственную дотацию, или приведи расходы в соответствие с доходами.

Кредиты только временно затыкают финансовые бреши, при этом увеличивая расходы компании.



Жена спрашивает расстроенного мужа-олигарха:

— Что ты такой грустный?

— Понимаешь, у нас плохи дела. Теперь мы должны жить экономнее.

— Хорошо, — соглашается жена, — но что я должна делать: меньше занимать или меньше отдавать?

В самом деле, если постоянно возникают проблемы с платежеспособностью, то корень всех бед — в неумении или нежелании владельцев и топ-менеджеров компании организовать стабильный поток денежных средств по операционной деятельности. И тогда они начинают залезать в долги. Посмотрите на тот же «ГроссМарт» — амбиции ру-

ководства были несоизмеримы с реальным денежным потоком, поэтому денег не хватало. И в чем тут может быть виноват финансовый директор?

Но конечно, приятно смотреть на позитивные варианты управления денежными потоками. Главное — вовремя разобраться, откуда и куда они текут!



Три «ламборджини»

Приведем пример, как установка современной системы «Служба централизованного казначейства» и платежного календаря выявила факты, помогающие в несколько раз сократить расходы. Компания занимается строительством огромных и дорогостоящих инфраструктурных сооружений по всей России. Компания работает по тендерам с ОАО «РЖД», цикл строительства — порядка трех лет, и пока один объект запускается в строй, уже надо оплачивать работу и материалы поставщикам за следующий объект. Для этого компании все время приходилось кредитоваться в банках. Незадолго до строительства очередного объекта, выигранного по тендеру, компания с нашей помощью внедрила систему финансового контроля. Когда систему проверили на практике, выяснилось, что на разрозненных счетах компании, обслуживающей огромное количество объектов, достаточно денег для собственных операций. В итоге стало понятно, что нет необходимости брать в банке кредит на 10 млн долл., и компания сэкономила на его оплате 1,5 млн долл. А эта сумма равна трем автомобилям «ламборджини» для собственников!



ПРАВИЛО № 7. Не ставь диагноз, не померяв температуру

О ФИНАНСОВОМ СОСТОЯНИИ БИЗНЕСА НАДО ЗНАТЬ ЕЖЕДНЕВНО.

Отчет о движении денежных средств должен быть актуальным каждый день. Это столь же обязательный показатель, как температура тела пациента для врача.

Другой пример — один государственный концерн, работающий в сфере атомной промышленности.



Мирный атом

Проектно-конструкторский филиал этого концерна, наш клиент, ведет проектные работы и далее для строительства подбирает субподрядчиков. У самого филиала компании нет денег для оплаты работ субподрядчиков, средства концерн перечисляет под предоставленные акты выполненных работ. Филиал их получает и далее перечисляет конечному контрагенту.

Архиважной задачей было сбалансировать входящий и исходящий денежные потоки, поскольку они должны быть четко распределены по счетам, договорам, проектам, актам. Любая ошибка влекла за собой большой объем переделок. Чтобы этого избежать, требовались многочисленные сверки, что отнимало много времени.

Когда было завершено внедрение автоматизированной системы платежного календаря, денежные потоки филиала концерна стали прозрачными. Теперь их можно легко и четко просчитывать, так как они привязаны к документам, контрагентам и конкретным объектам. А также их легко проверить, поскольку все можно увидеть в электронной форме, «проваливаясь» прямо из цифр календаря в соответствующие документы. После внедрения системы обеспечение платежеспособности стало рядовым делом, нетрудоемким и прозрачным.

Так что в нормальном бизнесе детские болезни лечатся просто — достаточно внедрить в практику платежный календарь. Этого инструментария достаточно, чтобы обеспечить оперативную платежеспособность в любой компании. Вам не придется проводить бесполезные по своей сути совещания по утрам, поскольку платежеспособность будет обеспечена на нижнем уровне управления и технически все операции будут проходить гораздо более эффективно! Тратя время на управление платежеспособностью, ты упускаешь возможность потратить его на управление рентабельностью и стоимостью компании!

Гораздо опаснее ситуация, когда в компании вроде бы деньги есть и возникает впечатление, что все стабильно, но руководитель может даже не подозревать, что деньги есть следствие долгов, а не хорошо налаженной операционной деятельности.



Благодаря кризису русским удалось в разы уменьшить масштабы коррупции: теперь никто не просит у чиновников участки под застройку. Правда, зарождается новая сфера — вернуть участки государству по старым ценам...

Например, большинство компаний российского девелопмента, зарабатывая 100 коп. на операционной деятельности, тратили 120 коп., а разрыв компенсировали за счет банковских кредитов. Лонеры, помните? Кредиты получали под залог будущих мегапроектов типа самой высокой башни «Федерация» в Москва-Сити.

Но если проект г-на Полонского уже построен, хотя и получился ниже, чем планировалось, то вот башню «Россия», которую строит глава компании Russian Land Шалва Чигиринский, постигла незавидная участь. Есть информация, что теперь вместо офисного центра башня превратится в паркинг с самым прочным в мире фундаментом. И тогда у нее есть шанс попасть в Книгу рекордов Гиннесса.

Источник: www.buildernet.ru/item.php?cid=1&id=2466&gnewsid=20090617101929

А между тем девелопер «Миракс Групп», который строит «Федерацию» и другие амбициозные проекты, сегодня переживает не лучшие времена.

Девелоперской компании «Миракс Групп» грозит банкротство. Компания 11 февраля не смогла расплатиться с Credit Suisse по долгу в 200 млн долл. Всего из-за кризиса долги компании составили 770 млн долл.

Источники: Независимая газета. 2009. 19 марта;
www.realty.newsru.com/article/12Feb2009/mirax

Fitch поместил рейтинги ООО «Миракс Групп» в список Rating Watch с пометкой «негативный»... Рейтинги ООО «Миракс Групп» продолжают быть ограниченными операционными рисками, свойственными строительной деятельности, которую ведет компания, а также факторами обеспокоенности в области корпоративного управле-

ния как с точки зрения степени раскрытия информации, которая ниже среднего уровня, так и в плане отсутствия независимого надзора (такого, как независимые директора) над процессом принятия решений.

Источник: rosfincom.ru/market/money/11702.html

Самая свежая новость на сайте корпорации в разделе «Инвесторам» (www.mirax.ru/tabid/53/Default.aspx) датирована 25 сентября 2009 г. и сообщает о том, что «Миракс Групп» выплатила шестой доход по 2-й серии облигаций. Предыдущая новость, от 20 августа 2009 г., — о выпуске облигаций 3-й и 4-й серий. Возникает вопрос: не выручкой ли от продажи этих облигаций выплачен купонный доход по предыдущей серии? Хотя это, конечно, всего лишь предположение.

А с деньгами у Полонского было туго и в 2010 г.

Сто долларов за встречу с Полонским

На сайте «Миракс Групп» появился крик души «Очень нужны деньги!» и приглашение на индивидуальную экскурсию по башне комплекса «Федерация» в Москва-Сити с г-ном Полонским. Полтора часа наедине с главой Mirax Group вместе с фуршетом и шампанским стоят всего 100 долл.

Если Сергей Полонский будет трудиться все выходные напролет, он сможет показать свою башню 48 экскурсантам и получить 4,8 тыс. долл. От продажи имеющихся на данный момент площадей Сергей Полонский может выручить 165–255 млн долл.

Этого хватит на погашение долга перед «Альфа-банком» в 155 млн долл., но даже с учетом экскурсионных заработков не покроет общую долговую нагрузку компании, которая составляет около 500 млн долл.

Источник: www.rbcdaily.ru/2010/03/05/market/462734

Помнишь, Остап Бендер, лишившись миллиона, полученного от Корейко, решил переквалифицироваться в управдомы? «Миллиардеру»-должнику Полонскому такая перспектива не светит. Ты бы доверил управлять своим домом человеку, который таких займов наделает, что

придется все продать и еще по гроб должен останешься? У экскурсовода таких возможностей нет — не материально ответственная работенка.

На самом деле всем понятно, что проблема не в кризисе, а в провальной модели бизнеса. Если до этого владелец «Миракс Групп» бравировал скандальной рекламой, предлагая в случае неудачных проектов бить его (простите, мстить ему лично), то теперь, похоже, уже понял, что погорячился, ведь и правда могут фэйс начистить.



— Экую ты, Машка, себе рецессию отрастила!

— Чего-чего отрастила?

— Темная ты, культурных слов не знаешь! Вот по телевизору говорили: «Наша экономика в глубокой рецессии...»

В программе НТВ «К барьеру» (где девелопер проиграл почти всухую писателю Михаилу Веллеру) г-на Полонского вызывал на откровения тележурналист Владимир Соловьев. А вот что сам Соловьев говорит о причинах проблем «Миракса» в одном из блогов.

В чем проблема Полонского и таких, как он? Абсолютно неразумный размер заимствований. Хапать-хапать-хапать, занимать-занимать-занимать, отдавать из новых кредитов. В конечном итоге должен же быть поток наличных средств, обеспеченных, в частности, чем?

Правильно, единственное, чем может обеспечить строитель, — продажа квартир. А продажи квартир встали, потому что некому покупать. И поэтому рано или поздно, конечно, эта пирамида должна была грохнутья. Любой мыльный пузырь должен лопнуть, каждый раз, когда люди строят пирамиду имени товарища Мавроди...

Компании размером и с системой заимствования типа «Миракса» наверняка тратят десятки миллионов долларов на обслуживание кредитов. Если они не могут продавать, это значит, что они рухнут — у них просто нет денег. Все. А когда банки заберут имущество, они должны будут его скинуть как можно быстрее. Поэтому цена на жилье по идее должна рухнуть вниз.

Источник: war.qzar.borda.ru/?1-14-40-00000127-000-0-0

И в такую ситуацию попали многие девелоперы, но не все. Но вопрос ведь не в том, что все попали, а в том — кто и за счет чего собирается выбраться. Самые ловкие пристраивают такие проекты обратно под крыло ВТБ и прочих госбанков.

Самые стойкие нашли свой способ выживания.



Путь чучхе

Чучхе (по-корейски «опора на собственные силы») — идеология северокорейской правящей элиты, согласно которой страна может жить и развиваться без каких-либо контактов с внешним миром, используя только внутренние человеческие и природные ресурсы.

2007 г. Продолжается эпоха затянувшегося расцвета российского девелопмента. Нефтедоллары, рост цен на рынке недвижимости и относительно дешевые кредиты позволяют строительным компаниям, особенно — в столице, расти как на дрожжах, не волнуясь об эффективности своих систем управления. Финансовый менеджмент в таких компаниях нацелен на модель «бери больше — кидай дальше», то есть «кредитуйся по максимуму и вливай все в стройку».

Никакого сопоставления стоимости ресурсов, привлеченных из конкретных источников, с отдачей от использования средств, моделей окупаемости проектов, показателей их эффективности...

2008 г. и зима 2008–2009. Тяжелая осень и еще более суровая зима. Строительная отрасль взяла на себя бремя «передовика вхождения в кризис». Темпы падения ужасают даже прожженных чиновников. Глава столичного стройкомплекса говорит о 15%-ном снижении объемов сдачи объектов в Москве, Московской области и Центральном федеральном округе. Вице-премьер докладывает президенту России: «На 2008 г. мы планировали строительство 72,5 млн кв. м жилья, то есть на 20% больше, чем в 2007 г. Но за I полугодие построено только 21,7 млн».

Одну из проблем многие видели в сокращении платежеспособного спроса. Но спрос не пропал совсем — если есть ресурсы для строительства и качественное управление ими, то продать объекты можно. А вот с ресурсами — действительно проблема. Западные и вслед за ними московские банки перестали финансировать падающую отрасль, что усугубило коллапс до предела — девелоперы

не умели работать без постоянно вливающегося в них потока внешнего заимствования.

Но среди них были те, кто хотел выжить и развиваться. Одна такая «белая ворона» — компания «Мортон», строитель жилой недвижимости в Московской области, поставила себе цель — научиться жить на внутренних ресурсах. Приглашенные для этого эксперты «ИНТАЛЕВ» определили ситуацию так: «Девелоперам пора переходить от шоу-бизнеса к нормальному регулярному менеджменту. И вы будете первыми!»

Основной удар был сделан по бюджетированию, казначейству и попроектному учету. Создали систему, которая позволила при самом минимальном кредитном портфеле точно и сбалансированно управлять имеющимися средствами, сопоставлять каждый вид и источник финансирования с конкретными объектами строительства, строго контролировать денежный поток и текущую ликвидность.

2009 г. Генеральный директор «Мортон» становится главным ньюсмейкером в отрасли — как на фоне общего падения он собирается ввести в эксплуатацию обещанные 400 тыс. кв. м жилья?

Журналист: Сегодня, когда из-за финансового кризиса многие компании замораживают свои проекты, вы поступаете с точностью до наоборот. Вы не испытываете тех проблем, которые преследуют других девелоперов?

Директор: Действительно, сейчас очень сложный период для компаний, работающих на рынке недвижимости, особенно для тех, кто связан серьезными объемами заемных средств. В отличие от них мы строим за счет собственных ресурсов, при минимальном объеме кредитования, без дополнительного привлечения инвестиций физических лиц. Так что финансовая устойчивость нашей компании — гарантия того, что ни один анонсируемый нами объект не будет заморожен.

О чем эта история? Технологии управления развивают не только, когда все хорошо. Возможно, когда все хорошо, и не надо делать резких движений (но это уже тема отдельного разговора). Реальный же эффект от такого развития вы увидите, если надо выжить. Вот тут уже критерий успеха очевиден — либо выжил, либо нет.

Так и напрашивается каверзный вопрос личного характера: а есть ли у тебя миллиард? Да можешь не отвечать, мы

не из налоговой. Главное — откуда он у тебя? Ты его заработал или взял в долг? Как говорится, почувствуй разницу!

Вырванные годы

Чистая прибыль компании «Мортон» по итогам трех кварталов 2009 г., как сообщает самый свежий из опубликованных отчетов, составила 53 млн руб. против 8,645 млн за аналогичный период 2008 г. Попробуем сравнить с финансовыми результатами «Миракса». А вот тут незадача. Самый свежий отчет, который удалось обнаружить на сайте ООО «Миракс Групп» в разделе «Инвесторам», повествует об итогах... 2007 г. Получается, то ли «Миракса» в 2008 и 2009 гг. уже не было, то ли этих лет для компании не было?



Мы все стоим у черты бедности... Правда, по разные ее стороны.

С какой стороны хочешь оказаться ты? Прости, бестактный вопрос, конечно, это и так понятно. Либо у тебя реальная платежеспособность, либо очередное творение от самого известного на Руси кутюрье Трифона! Кстати, он передавал привет всем, кто кроит по его лекалам!

Несите ваши денежки!



Налетчики после ограбления банка:

— Ну что, будем считать или подождем, пока по телевизору скажут?

Еще классик сказал, что русский человек ленив и нелюбопытен. Не потому ли так медленно внедряется в России современная система казначейства? Масштаб нашего невежества демонстрирует исследование международной консалтинговой компании KPMG.

Некому деньги считать

Только в 5% крупнейших компаний казначейства способны извлекать прибыль из потоков ликвидности. Такие выводы следуют из