

Лидерский МИНИМУМ 2010

Задачи
для лидера

Конкурс для читателей
Harvard Business Review – Россия

стратегический
партнер



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

информационные
партнеры

The Moscow Times **rb.ru**
российский бизнес



Профессионалы.ru

Связи решают всё!

медиапартнер



академический
партнер



**Высшая
школа менеджмента**
Санкт-Петербургского
государственного университета

Предлагаем вам принять участие в конкурсе для читателей Harvard Business Review – Россия «Лидерский минимум 2010».

Уважаемые читатели!

Проверьте себя в решении сложных управленческих ситуаций с использованием инновационных подходов, потренируйтесь в решении бизнес-задач от наших партнеров.

Условия:

Присылайте свои решения одной или нескольких задач с 01 сентября по 31 октября включительно.

Авторы лучших работ будут награждены годовой подпиской на HBR и ценными призами, а также получат возможность реализовать свой проект в рамках компании. Сами работы будут опубликованы на сайте www.hbr-russia.ru с указанием имени автора.

Ответы будет оценивать компетентная комиссия, состоящая из представителей редакции «HBR — Россия», Высшей школы менеджмента СПбГУ, а также топ-менеджеров компаний-партнеров.

Окончательные итоги будут подведены 22 ноября и опубликованы на сайте.

Вся информация о конкурсе на www.hbr-russia.ru/tasks



Тенденции рынка и государственная политика

Фармацевтический рынок России обладает высоким потенциалом. По данным DSM Group, его объем в 2009 г. вырос на 18% — до 538 млрд руб. Рынок слабо концентрирован: 30% продаж на рынке приходятся на 10 компаний-лидеров. В прошлом году, по данным DSM Group, все они росли медленней рынка (максимальный рост — 13%).

Кроме того, в здравоохранении будут происходить структурные изменения, связанные с введением лекарственного страхования, усилением контроля за этическим продвижением лекарственных средств (в частности, в области взаимодействия представителей фармацевтических компаний с профессионалами здравоохранения), ограничениями на рекламу рецептурных препаратов, изменениями в модели дистрибуции, а также с усилением преференций государства в отношении локальных производителей.

Государство также планирует сфокусироваться на финансировании лечения социально значимых заболеваний и улучшении системы здравоохранения. Это может привести к увеличению конкуренции между производителями как дженериковых, так и оригинальных лекарств.

Другими вызовами в здравоохранении и на фармацевтическом рынке стало усиление регуляции цен государством (процедуры ценообразования, а также фиксированные цены на лекарства, входящие в список ЖН-ВЛС), а также ужесточение условий вывода на рынок новых лекарств (участие местных пациентов в клинических исследованиях станет одним из обязательных условий процедуры регистрации новых препаратов).

В октябре 2009 г. правительство сформировало стратегию развития фармацевтической индустрии на ближайшие 10 лет — «Фарма 2020». Бюджет программы — 177,6 млрд руб. Эти деньги пойдут на увеличение доли российских лекарств и инновационных продуктов на внутреннем рынке.

Более подробную информацию о программе можно найти на сайте www.pharma2020.ru.

Компания и специфика работы

«АстраЗенека» входит в пятерку ведущих мировых фармацевтических компаний на глобальном рынке. Компания разрабатывает и производит препараты для лечения инфекционных, респираторных, сердечно-



сосудистых, желудочно-кишечных, неврологических и онкологических заболеваний. Оборóт за 2009 г. — \$32,8 млрд, чистая прибыль — \$7,2 млрд. Число сотрудников — 62 тыс. Акции «АстраЗенека» котируются на NYSE, LSE и OMX.

«АстраЗенека» в России находится в топ-15 ведущих фармацевтических компаний. В планах компании повышение своего рейтинга в ближайшие годы. Портфель брендов в стране — около 30. Оборóт — более \$200 млн. Число сотрудников — около 900, большая часть которых — медицинские представители во всех регионах России.

Исторически фармацевтические компании в России (и «АстраЗенека» не исключение) работают в основном через медицинских представителей, которые информируют о препаратах компании врачей, лидеров мнения, администрацию поликлиник и больниц, а также чиновников. Найм этих специалистов представляет определенные трудности — обязательно наличие медицинского или фармацевтического образования. Кроме того, каждого нанятого медицинского представителя необходимо обучать почти в течение месяца.

Два года назад «АстраЗенека» начала активный рост на территории России. В 2009 году компания увеличила свой штат на 30% и планирует расти дальше. Кроме того, в планах — локализация производства в России.

Значительный объем препаратов «АстраЗенека» поставляется в лечебные учреждения в рамках различных государственных программ.

Компания также планирует расширять в России программу клинических исследований согласно государственным требованиям к регистрации новых лекарств, а также увеличивать портфель брендов, выпуская новые продукты — как оригинальные, так и дженериковые.

Одним из конкурентных преимуществ компании «АстраЗенека» является приверженность соблюдению законодательства и этических принципов во всех областях деятельности, несмотря на высокую конкуренцию в отрасли, усиление контроля за этическим продвижением лекарственных средств и изменения в системе здравоохранения. Подобный подход, считает компания, поможет завоевать доверие пациентов, врачей, чиновников и общества в целом и поддерживать хорошую репутацию на рынке.

Более подробную информацию о компании можно найти на сайтах www.astrazeneca.ru и www.astrazeneca.com.

Следует ли, на ваш взгляд, компании что-либо поменять в своей стратегии, чтобы максимально успешно воспользоваться изменениями на рынке, например:

- какой должна быть дальнейшая стратегия найма сотрудников?
- как следует прогнозировать продажи с учетом грядущих изменений?
- на работе с какими категориями профессионалов здравоохранения необходимо сфокусироваться ввиду изменений в государственной системе здравоохранения?



Докопаться до сути

Внук покорителя тайги и сын золотопромышленника двадцатипятилетний Иван Дубровский вступал в новую жизнь. Его отец наконец-то отошел от дел и решил передать сыну управление одной из крупнейших компаний страны — накануне Иван был назначен председателем Совета директоров ОАО «Голдштейн». Под контроль Дубровского перешло предприятие, входящее в первую десятку компаний России по добыче золота и платины. Казалось бы: сбылось все, о чем он так долго мечтал. Теперь он сможет проявить себя во всей красе. Это был его звездный час, challenge, возможность заслужить гордость и уважение отца и деда, но и колоссальная ответственность: нужно было не только сохранить, но и преумножить. Для чего Иван намеревался привлечь иностранных инвесторов, а для этого, в свою очередь, была необходима оценка акционерного капитала. Картина, представшая перед глазами молодого специалиста, вызвала серьезный повод для беспокойства.

«Голдштейну» принадлежали четыре золоторудных месторождения в Хабаровском крае: «Николаевское», «Корфовское», «Переяславское», «Вяземское», а также два участка для добычи россыпного золота — «Ледяной» и «Дальний». Кроме того, компания добывала россыпную платину на месторождениях «Заречье» и «Раздольное». Причем основной доход приносили как раз платиновые месторождения, однако одно из них разрабатывалось с конца 80-х. Общего объема запасов (1,7 млн унций + 466 тыс. унций неутвержденных) при текущих объемах добычи должно было хватить на 5—6 лет, однако «Голдштейн» намеревался увеличить объемы добычи.

Недавно компания приобрела три разведываемых месторождения рудного золота «Высокогорное», «Озерное» и «Горячий ключ» (суммарный объем запасов — 550 тыс. унций), с вводом в эксплуатацию которых связывала свои основные планы. С их помощью «Голдштейн» намеревался обеспечить себя запасами еще на 4 года. Кроме того, в активах компании находились два неэксплуатируемых месторождения — «Светлое» и «Троицкое». Вышло, что сегодняшняя стратегия развития

компании такова, что вновь открываемые запасы незначительно превышали текущий объем добычи: в среднем прирост по ГРП примерно в 1,1 раза превышал количество отработанных запасов.

Себестоимость реализации 1 унции золота составила 720 долларов США, платины — 920 долларов США, а операционные денежные расходы, связанные с производством 1 унции золота, составили 560 долларов, платины — 820. По среднесрочному прогнозу до 2014 г., представленному Ивану, мировые цены на платину и золото ожидало снижение в среднем на 10%.

Кроме того, из-за сложности геологического строения высокой была себестоимость добычи в расчете на одну унцию. Поэтому на 2010 год отцом Ивана была поставлена задача снизить технологические потери при добыче платины на месторождении «Заречье» и золота на месторождении «Николаевское» на 10—15% и таким образом повысить рентабельность производства за счет снижения расходов на 15—20%.

Иван с удивлением обнаружил, что стратегия развития, предложенная отцом, сводилась к замещению запасов за счет проведения ГРП в районах, близлежащих к существующим месторождениям. А кроме того, ни о каких инвесторах не могло быть и речи (по крайней мере, сейчас), поскольку у «Голдштейна» не было никаких соответствующих международным стандартам данных по запасам.

Задание: определить рыночную стоимость акционерного капитала реально существующей компании, занимающейся добычей полезных ископаемых на территории РФ, используя доходный и сравнительный подходы на основе 3 сценариев по состоянию на 1 января 2010 г. Какой фактор (допущение) является определяющим при оценке компаний, занимающихся добычей драгоценных металлов?

Техническое сопровождение кейса (графики и таблицы) Вы можете посмотреть на www.hbr-russia.ru/tasks.

**STINS COMAN GROUP**

ОТ ДЕБЮТА К МИТТЕЛЬШПИЛЮ

Крупный IT-холдинг находится на перепутье. С одной стороны, остро стоит проблема повышения производительности труда, ведь некоторые предприятия холдинга обеспечены заказами на несколько лет вперед. С другой стороны — хочется продолжать открывать новые направления бизнеса, которые со временем могут стать основными. Владельцу и менеджменту нужно решить, как распределить ресурсы компании между этими двумя полюсами.

Сентябрь выдался жаркий. Об этом говорила не только температура за стенами офиса, но и атмосфера внутри. Вместе с текущим объемом работ, традиционно большим для осеннего сезона, перед активом холдинга стояла задача подготовки к выезду на корпоратив: бурно обсуждались презентации и генерились предложения для делового семинара в «Бору».

Выезд в «Бор» — давняя традиция, которую заложил Сергей Александров, президент и основатель компании. За десять лет она отполировалась до блеска. Два-три раза в год на выходные бронировался небольшой уютный отель в сосновом бору к югу от Москвы. Там в неофициальной обстановке проходили обсуждения, тренинги, бизнес-игры, шахматные турниры (как элемент корпоративного отдыха), чтобы поддерживать в сотрудниках ощущение единства. Вот и на этот раз ближе к вечеру, когда жара немного спала и основная часть деловой программы была завершена, президент компании собрал четверых ближайших помощников в конференц-зале.

— Нам с вами предстоит разбор серьезной темы. — Александров не стал рассказывать все «предыдущие серии», так как это были люди, которые знали об управлении холдингом все, и сразу перешел к делу. — Вы прекрасно знаете, что до недавнего времени холдинг избирал разные пути развития. Мы вели политику слияний и поглощений, открывали новые направления, а то и просто покупали компании. Какие критерии мы должны учитывать при выборе новых путей развития сейчас?

— При всем уважении, шеф, мне кажется, нам следует сосредоточиться на текущих проблемах, — скептик и рационалист, вице-президент холдинга Борис Таровский всегда обеими ногами прочно стоял на земле. — Некоторые из наших компаний имеют избыточное количество заказов. Даже если мы будем работать без выходных, мы едва ли сможем освоить половину из них в этом году.

— Ну вспомните Питера Друкера: «стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня», — мягко, но решительно возразил Александров. — В задачнике спрашивается: как дальше развивать компанию?

ИСТОРИЯ В ДЕТАЛЯХ

В 1992 году холдинг начал свою историю с производства и продажи первых российских компьютеров. Логика развития бизнеса привела к тому, что на начало 2010 года в холдинг входило более десятка компаний, которые по роду деятельности можно было рассматривать как разнонаправленные, но при выполнении комплексных проектов они давали холдингу системный синергетический эффект. Среди них были и проектный институт, и импортер высокотехнологичного оборудования, и учебное заведение в сфере IT, и интернет-провайдер. Кроме того, холдингу принадлежали две иностранных компании — одна в Канаде, другая в Израиле.

— Я думаю, — слово взял Сергей Ромов, отвечающий в холдинге за бизнес проектного института, который приносил почти 60% общей прибыли. — Стратегия диверсификации — правильная стратегия. Мы же не просто так наплодили компаний. Руководствуясь четкой логикой формирования центров прибыли и центров убытков в рамках совершенно самостоятельных юридических лиц, мы избавили себя от многих рисков, согласитесь.

— Да, экономически это выглядит безопасным, — вступил с ним в диалог Таровский. — Но суммарная эффективность... Как быть с ней? Я часто задумываюсь, где та граница, до которой допустимо выделять направления в отдельные компании и позволять им развиваться самостоятельно.

— Ты говоришь о критериях, в соответствии с которыми компания реализует стратегию диверсификации, — вмешался Александров. — Для нашего холдинга они известны. Во-первых, отдельная компания может быть сформирована только на базе самостоятельного технологического направления, полностью закрывающего определенный сегмент рынка, так называемую нишу. И она изначально должна быть самокупаемой. Ну а то, что обеспечивает синергию и возможность в определенный момент сконцентрироваться на главном, собрав все ресурсы, — это некий «общий знаменатель» у всех направлений, который проявляет себя если не сразу, то в перспективе.

— Ну несмотря на то, что мы имеем критерии вывода направлений в отдельные бизнесы, не всегда удается применить их, если речь идет о покупке компаний, — возразил Ромов.

— А какую покупку ты считаешь плохой? — прямо спросил Александров.

— Newsen, — ответил Ромов.

ТРУДНОСТИ В КАНАДЕ

Созданная в Канаде, Newsen принадлежала выходцу из СССР Михаилу Шекеру. В начале 90-х тот организовал сборку



STINS COMAN GROUP

оптических приборов для местной розничной сети, используя российскую оптику. На определенном этапе развития Newsep Сергею Александрову было предложено стать совладельцем компании. Тот согласился.

Глубже погрузившись в управление компанией, Александров понял, что не все так безоблачно в этом «королевстве». Оказалось, что компания насквозь семейная. Все руководящие должности занимали родственники или друзья Шекера. Любые попытки что-то изменить утыкались в стену. Выручка падала, но это объяснялось чем угодно — мировым кризисом, глупостью заказчиков, плохим расположением небесных светил, но только не внутренними проблемами компании. Руководство либо не хотело, либо попросту не знало, как усовершенствовать внутренние и внешние бизнес-процессы компании.

Осложнялось все тем, что формально Newsep не вошла в холдинг. Александрову принадлежало только 46% акций — мало, чтобы иметь всю полноту власти, но достаточно, чтобы волноваться за судьбу компании и своих инвестиций.

— Да, Newsep, — повторил Ромов. — Плохая покупка. И вот почему: во-первых, мы лишены возможности влиять на принятие решений; во-вторых, мы не учли ряд ограничений и рисков, связанных с особенностями западного менталитета.

— Не скажу ничего про менталитет, — вступил Таровский, — но вот миф о блестящем западном менеджменте у меня точно рассеялся. Повсеместный авторитаризм, сводящий на ноль всю инициативу сотрудников, на мой взгляд, самая большая болезнь этой компании. И мы пока не смогли ее вылечить.

— Да, — поддержал Сергей Ромов. — Плюс стопроцентная импортозависимость и сопротивление очевидной логике развития бизнеса путем поиска новых каналов продвижения. Они же до сих пор пользуются теми контактами, которые были наработаны более чем десяток лет назад!

— То есть ты считаешь, что Newsep не лечится, — задумчиво произнес Александров. — Но ведь с ViTTech-то мы разобрались?

— Да, разобрались, — снова вступил в разговор Таровский. — Но там же совсем другая история. Отступать было некуда, за спиной была фондовая биржа NASDAQ.

ОКНО В ЕВРОПУ

Судьба ViTTech — классическая история взлета и падения высокотехнологической компании. Созданная в конце 80-х в Израиле, она стала одним из пионеров своего рынка — структурированных кабельных систем. Акции компании котировались на бирже NASDAQ по цене 22 доллара за штуку, что свидетельствовало об организационной устойчивости и ликвидности компании.

Терять позиции компания начала через несколько лет — когда иссяк эффект, произведенный инновационной разработкой ViTTech, появилась конкуренция, а новых идей развития бизнеса у компании не было. Усугубляло ситуацию то, что первый руководитель компании покинул ее на пике жизненного цикла,

а пришедшие на смену технократы, отличавшиеся неповоротливостью и инертностью, растеряли все ключевые факторы успеха компании.

Холдинг приобрел контрольный пакет акций ViTTech в июне 2008 года. Сделка казалась выгодной. Акции стоили 60 центов за штуку: непривлекательная позиция для самой компании с точки зрения ее капитализации, но интересная возможность для инвестиций — ведь, став дешевле, акции не потеряли свою ликвидность, а значит, остается возможность быстрого роста в случае позитивных изменений в деятельности.

Вложения холдинга в ViTTech составили более \$6 млн. Приобретая данный актив, Александров получил выход на зарубежные рынки, но через слабую, неповоротливую организацию, удерживающуюся на бирже за счет минимальных объемов продаж и остатков былой славы.

— В ViTTech у нас было больше возможностей, — развивал мысль Таровский. — Компания знала, что такое звездный час, и главная задача, которую мы решали, став главными акционерами, — вернуть компанию к былому успеху.

— Напомню вам, коллеги, что большое место было обнаружено сразу — все тот же менеджмент, — подхватила Ирина Алексеева, HR-директор холдинга. — Несколько реформ — и компания уже повернулась лицом к успеху. Согласитесь, насколько ViTTech легче задыхалась после того, как избавилась от балласта, составившего около 40% от численности компании! И оставшийся коллектив, по сути костяк, достаточно лоялен, так как понимает, что от них зависит, удастся ли компании вернуть свои ходовые характеристики.

— Ну, они и сами понимали, что настало время перемен, — заметил Таровский. — Разве можно надеяться на успех с прежними устоями, когда важнейшие вопросы не решались из-за привычки без конца совещаться, имитировать бурную деятельность, а на самом деле стоять на месте. Вспомните R&D департамент: на 40 человек от силы двое, кто реально занимался разработкой новых продуктов и имел идеи с рыночным потенциалом.

— Да-да, — подхватил Евгений Глыбин, главный в холдинге по разработкам. — Хорошо, что нашелся хоть кто-то, с кем можно разговаривать на одном языке и доверить свои разработки! Я уверен, что с нашими идеями и их возможностями мы совершим революцию на рынке, и акции ViTTech поднимутся до отметки, о которой мы и не мечтаем.

— Подождите, Евгений Иванович, — остановил его реалист и истинный продавец Таровский. — Сначала нужно увидеть, как рынок отреагирует на ваши инновации. И даже если это будет технологический прорыв, нельзя забывать, что конечная цель создания любого продукта — это доход, а значит, технология продаж и прочие маркетинговые инструменты.

— Это все понятно, — не скрывал энтузиазм Глыбин. — Только заметьте: одну из главных целей, которые мы преследовали, покупая ViTTech, мы достигли — компания постепенно



STINS COMAN GROUP

становится не просто окном в Европу, а целым тоннелем с двусторонним движением — по «встречке» к нам идут новые технологии и инвестиции (по крайней мере, мы намерены их активно привлекать), а по своей полосе мы выводим собственные разработки.

— Евгений Иванович прав, — подтвердил Сергей Александров. — Кроме этого, скажу как главный инициатор сделки: больше всего в момент приобретения данного зарубежного актива я думал о том, что покупаю устойчивую компанию с исчисляемой капитализацией, которой реально управлять. Понятны все процессы и взаимосвязи — что нужно поменять, чтобы это повлияло на рост стоимости акций, а значит, капитализацию компании. Где в России вы найдете такой цивилизованный бизнес — только единичные случаи.

— Ну послушайте, — вернул всех на землю Ромов. — Если ViTТech нам удалось сделать безубыточным, всего за два года только нормализовав управление и создав задел для новых разработок, то с Newsen ситуация стоит на месте уже лет пять.

— То есть, Сергей Сергеевич, ты считаешь, что нам нужно отказаться от новых покупок? — спросил Александров.

— Нет, ведь тогда мы рискуем упустить новую «Гипроводу», — задумчиво сказал Ромов. — Если вы помните, мы не сразу разглядели перспективу в этом бизнесе.

БРИЛЛИАНТ БЕЗ ОГРАНКИ

Проектный институт «Гипроводу» имел славную, более чем 80-летнюю историю. В СССР учреждение разрабатывало системы очистки воздуха для нефтяных, газовых и металлургических заводов. Как и у большинства отраслевых государственных институтов проектирования (Гипро), к началу 90-х от былой славы и специалистов в институте не осталось и следа. Часть сотрудников разбежалась, а те, что остались, перебивались заказами на проектирование коттеджей, оставив в прошлом системы газоочистки.

У Александрова и в мыслях не было целенаправленно покупать «Гипроводу». Он просто в 1995 году, руководствуясь опасностью потери собственного офиса, поставил задачу найти и приобрести по соседству подходящее здание — на всякий случай. О расположенном в здании проектом институте он и не думал, пока на «Гипроводу» не появился первый покупатель. Иностранная компания объявила о своем желании приобрести 51% акций института со смешным по тем временам оборотом — 800 тысяч неденоминированных рублей. Причем за очень приличную сумму, гораздо большую, чем холдинг внес за здание.

Руководство задумалось: странно было бы продавать актив, который пользуется таким спросом. Начали разбираться. Оказалось, что в «Гипроводу» с советских времен остался уникальный архив технологий газоочистки. Судя по всему, покупателям нужен был именно он, а также те компетенции и знания, которыми обладали остатки коллектива.

Было решено развивать «Гипроводу». Первым делом предприятию был обеспечен современный менеджмент. Затем, получив первый серьезный заказ, институт успешно вернул упущенный в годы перестройки ответственный и компетентный подход к работе. Позвали обратно носителей уникальных компетенций, ушедших в годы перестройки, набрали под их начало молодежь, которая с успехом приняла традиции института и быстро выросла в уникальную команду специалистов. Им были созданы соответствующие условия — самая высокая на рынке заработная плата, интересная работа, современные условия труда. К 2007 году проектирование в институте стало полностью автоматизированным. Все эти действия принесли плоды. В 2010 году среди клиентов «Гипроводы» крупнейшие газовики и нефтяники страны.

— Времена изменились, Сергей Николаевич, — Таровский стоял на своем. — Полуразрушенный институт уже просто так не купишь. У нас уже достаточно активов, пора вдумчиво их развивать. Тем более что по некоторым из компаний, в частности, по «Гипроводу» стоит проблема освоения тех заказов, которыми наполнен портфель компании. Я предлагаю определить приоритеты.

— Я согласна с Борисом, — кивнула Ирина Алексеева, — давно пора задуматься о повышении производительности и эффективности труда в холдинге. В той же «Гипроводу» половина специалистов работает не с полной отдачей просто потому, что мы никак не перейдем на матричную схему управления. В других подразделениях люди, наоборот, перегружены и просто физически не могут справиться с потоком заказов.

— С другой стороны, в нашем бизнесе никогда нельзя замыкаться, — неожиданно сказал Ромов. — В IT-сфере всегда есть риск проморгать новую перспективную технологию или стартап. Тогда все сливки снимут другие.

— Я об этом и говорю, коллеги, — подхватил Сергей Александров. — Наш опыт показывает, что подходящие бизнесы для покупки есть всегда. Вопрос в том, где их искать. Но прав и Таровский, мы больше не можем игнорировать болезни нашего роста. Нам нужно решать, как жить, и решать быстро.

Помогите Александрову с помощниками сформировать стратегию развития компании.

На основе каких критериев принимать решение об углублении специализации или расширении списка компетенций?

Как решить проблемы управления удаленными активами, особенно если они находятся за рубежом в западных странах?

И, конечно, если актив начинает эффективно работать, как, не снижая удельной эффективности (выработки на 1 чел.), продолжать увеличивать отдачу от этого бизнеса.



В кризис девелоперы столкнулись с тем, что ниша элитного жилья (в том числе загородного) оказалась абсолютно невостребованной потребителем. Многие решили перейти в эконом-сегмент и попробовать освоить строительство по быстровозводимым технологиям, но здесь оказались свои трудности.

Этим утром Николай Николаевич Запорожкин, глава девелоперской компании «Lucky Home», вышел на крыльцо своей подмосковной дачи. Дом любовно строили отец и дед Николая Николаевича, достраивал и перестраивал он и сыновья. Дом находился на окраине дачного товарищества, где уже границы собственно товарищества переходили в лес и поле. Это поле каждое утро напоминало Николаю Николаевичу о той финансовой беспомощности, в которой они оказались два года назад, когда грянул кризис и застройщикам отказали в финансировании. Слава богу, элитный коттеджный поселок «Яблоневый рай» остался лишь проектом на бумаге. Но вид на бескрайние подмосковные гектары, с которыми было непонятно, что делать, каждое утро словно наждаком царапал тонкую и ранимую душу Николая Николаевича. Нарезать их на участки без подряда и продавать хотя бы под таким соусом Николаю Николаевичу казалось безобразием.

Николай Николаевич медленно и с удовольствием позавтракал и не спеша завел машину. Его медлительность объяснялась простой причиной: он не хотел ехать на совещание, где ожидалось заезжее начальство из северной столицы: «Хоть бы какая-нибудь операция «Перехват», перекрытие трассы правительственными чиновниками, дождь, снег, чума египетская!» — размышлял он, выезжая из гаража. Ни-че-го! На небе не было ни единого облачка. А дача была удачно (даже чересчур удачно) расположена в 17 км от МКАД, и добраться в город можно было сразу по Киевскому и Калужскому шоссе. Увы, эти трассы отличала отменная пропускная способность!

Поднимаясь в кабинет на лифте, Николай Николаевич думал о том, что петербуржцы наверняка приехали неспроста, а с какой-нибудь очередной новомодной западной идеей: «А сами канализацию из Репина в залив сливают»... — вздыхал он. Конечно, заставлять ждать гостей, особенно руководство, было невежливо — не говоря уже о субординации.

Энергичный сухопарый Владимир Леонов, глава холдинга, в который входила компания «Lucky Home», уже восседал во главе стола в конференц-зале.

— Будем строить каркасные дома! — вместо приветствия обратился он к Запорожкину, кивком указывая на пустующий стол напротив. — Опоздываете, — мимоходом заметил он. Леонов приехал на «Красной Стреле» и уже успел по питерской манере отзавтракать в отличном ресторане неподалеку от трех вокзалов. Рядом с Леоновым восседал неизвестный господин, который приподнялся и ответил рукопожатием на протянутую Николаем

Николаевичем руку. — Да, вот, кстати, познакомьтесь (тут Леонов перешел на свой блестящий английский, которым славились выпускники ФИНЭКа), это Клаус Каурисмяки, директор по строительству наших финских партнеров «Koti Ltd».

Леонов вернулся к своей презентации и взялся за электронную указку, по экрану заметался красный огонек.

— От вас, Николай Николаевич, требуется только одно: как обычно, позвонить наверх, чтобы нам не мешали. — Всем своим видом Леонов показывал, что вопрос решен и Запорожкина просто ставят перед фактом. Он щелкнул кнопкой указки, и на экране появились фотографии домов.

— Так это что же, вы спичечные домики собрались строить? — прервал его Николай Николаевич. На этой фразе Каурисмяки вспыхнул, что в общем-то было нетипично для представителя северного народа, а Леонов посмотрел на Николая Николаевича нежным укоризненным взглядом — как смотрят на вышедшего из ума старичка.

— Пол-Европы застроено «спичечными коробками»! Я уже сам завез к себе в Стрельну стройматериалы! А в прошлые выходные гостил у Клауса на Ботническом заливе как раз в таком доме.

— Видать, плохо живут финские строители! — Николай Николаевич подмигнул Клаусу. А Леонов сквозь зубы попросил переводчицу Машу не переводить и обратился к упрямому тугодуму. — Между прочим, «Koti Ltd» — крупнейшая финская строительная компания, такая же известная, как «Nokia». У Клауса есть отличная квартира в центре Хельсинки и дом на Коста-Брава. Просто в Европе процветает культ демократичности и экологичности! У них даже президент — баба! Слышали? Ходит в музеи без охраны! К тому же Клаус подает пример простым финским потребителям: глава крупной компании — а живет в сборном доме, который сам же и производит. Он даже видеоблог ведет! Вы бы стали жить в доме, зная, что он рухнет? — Не дав Запорожкину возможности ответить на вопрос, Леонов попытался перейти к следующей странице презентации.

Но Николай Николаевич не готов был так быстро сдаваться — тем более какому-то мальчишке, тем более на своей территории!

— А ты бы, Вова, съездил к нему на залив зимой... Ты, главное, тулуп возьми потолще. Сауна их пресловутая, поди, тоже сборная?

— А вы, Николай Николаевич, как думаете: где холоднее — в России или в Канаде? 70% всего малоэтажного жилья в Европе и Канаде построено по быстровозводимой технологии. Если уж эскимосы с лапландцами не замерзли — то и мы сдюжим!

— Ну хорошо, а говорят, домики эти рассыпаются как башенка из детских кубиков. — Леонов не стал парировать — казалось, он просто пропустил шпильку мимо ушей — он подошел



к стене и со всей своей силы (а был он мастером спорта по боксу) ударил по перегородке. Это был обычный московский офис с гипсокартоновыми стенами. Вопреки ожиданиям Николая Николаевича, ни мир, ни офис не рухнули. И даже не перевернулись.

— Ты, Вова, конечно, знаешь толк в апперкотах, — уважительно цокнул языком Николай Николаевич, — но этот ваш домик Ниф-Нифа может сдуть ветром. Тайфуном, например, или цунами каким. Ну, или хотя бы ураганом с каким-нибудь приятным женским именем.

— Вы, Николай Николаевич, кажется, позабыли, в каких широтах мы с вами проживаем? Тут у нас не Юго-Восточная Азия (хотя московская жара все больше напоминает Тайланд в самый нестерпимый зной, когда все замирают в ожидании муссона) и не банановые республики Карибского бассейна. Тут у нас Москва! Я попросил Бориса подготовить отчет по текущей активности застройщиков в Московском регионе.

Николай Николаевич метнул яростный взгляд в аналитика-коллаборациониста, но Боря спрятал глаза в графики и диаграммы на экране своего «Макбука». Он начал было называть какие-то проценты, структуру спроса и предложения, но у Николая Николаевича тут же разболелась голова от информационного шума, и он велел Борису говорить коротко и по делу.

— Как известно, корпорации «Нео» и «Евродевелопмент», да и мы до кризиса специализировались на коттеджных поселках элитного сегмента. Когда произошел кризис, застройщиков перестали финансировать. В результате большинство подмосковных строек встало и землю пришлось нарезать кусками без подряда. Это добро никто не берет. Слава богу, наш проект «Яблоневый рай» так и остался на бумаге. Однако еще до кризиса шли разговоры о строительстве в Одинцово завода по производству каркасных модулей. Сейчас ходят слухи, что «Нео» хочет строить на своей земле быстровозводимые дома, якобы у них уже решен вопрос с заводами, но у них есть большая проблема: они хотят устроить весь этот Диснейленд по Дмитровке у большой воды, но, сами понимаете, подвести коммуникации раньше, чем через два года, не получится. Вот если бы мы сумели их опередить и выстрелить первыми... Мы бы сорвали куш, ведь сами домики можно возвести минимум за три месяца, а нашей земли под «Яблоневый рай» хватит на полтыщи участков...

— Кому нужен поселок на 500 участков, умник? Ты хотя бы представляешь, сколько лет там будет шум, грохот и пыль?! Это же строительство БАМа! Не говоря уже о том, что мы будем продавать их до твоей пенсии! — взорвался Запорожкин.

— Лет пять уйдет, не меньше, — вновь вступил в диалог Леонов. — Но мы будем застраивать 150 — максимум 200 участков. — Леонов вывел на экран график плана продаж. — Думаю, что за три года все продадим. Остальное будем реализовывать как участки без подряда с коммуникациями. Тогда можно будет весь проект реализовать за три года.

— И во что покупателю обойдется эта хижина Дяди Тома?

— По нашим подсчетам, стоимость дома площадью 100 кв. метров с учетом земли составит примерно 4 500 000 рублей (то есть 45000 за кв. метр) — полноценный дом по цене однокомнатной квартиры в получасе езды от города — это же Эль-дorado! — Боря уже прикидывал, куда он поедет на новогодние праздники на бонусные деньги.

— Николай Николаевич, так что, вы никак не можете употребить властный элемент и поспособствовать с коммуникациями? — Леонов вдруг сменил свой деловитый тон — он действительно искал помощи старшего товарища, друга и соратника его отца. Это был верный прием, Николай Николаевич размяк и почувствовал себя важным: без его связей проект не выгорит...

— Есть одна идея... — задумчиво протянул он. — Ну хорошо, дома мы построим за три месяца, но на то, чтобы подвести электричество, потребуется два года, можно попробовать уложиться в год. Но этот год нам надо как-то протянуть.

— Но ведь можно попробовать альтернативные источники энергии? — неожиданно подала голос маркетолог Леночка, известная в компании активистка «Гринпис», ежедневно почитывавшая прогрессивные иностранные онлайн-ресурсы по «зеленому» строительству и прочей sustainability.

— Деточка, человек, который хочет купить дом за четыре с половиной миллиона, должен будет выложить еще миллион за дизельгенератор, бурение скважины, септик и газ в баллонах. Захочет ли он? — задумался Николай Николаевич.

— К тому же в перспективе он все это получит бесплатно, это ж все входит в цену участка, просто надо будет подождать... Никто не станет дважды платить за одно и то же, — подытожил Леонов, и присутствующие заметно приуныли. Он резко поднялся — через час у него была назначена встреча с замминистром. — Вот что я думаю: нам нужна стратегия продажи домов на срок, пока не будут готовы коммуникации... — бросил он уже практически влетая в лифт.

Вопросы:

1. Как вы считаете, насколько востребованной будет эта технология для потребителя в Москве и во всей остальной России?
2. Какую стратегию продажи быстровозводимых домовладений вы бы предложили на срок, пока не будут готовы коммуникации?
3. Как сделать так, чтобы и девелоперу, и потребителю (при предложении альтернативных источников энергии) не пришлось дважды платить за коммуникации?

Ситуация актуальна для рынка, все имена, фамилии и названия компаний вымышленные.

