

фабрика «Камская» сейчас в основном производит батончики KitKat. На пермском «Пемосе» в основном разливают «Ласку». Местные бренды, как правило, «убиваются».

Покупатель заботится о сохранности коллектива — с бывшим владельцем могут подписываться соглашения о том, что он не может заниматься на этой территории тем же бизнесом и переманивать к себе бывших подчиненных. Так, по данным ВГ, такого же соглашения достиг «Вимм Билль Данн» с господином Скрявановым, который якобы обязался три года не заниматься переработкой молока.

РАБОТА НЕ ХОЛДИНГ Опрошенные ВГ менеджеры проданных предприятий по-разному оценивают опыт работы в крупных холдингах. Сергей Митирев говорит, что после вхождения в холдинг Пермская пивоваренная компания сделала «сумасшедший скачок». «Мы взяли все лучшее и самое эффективное от западной компании, имеющей богатую историю, — добавляет он. — Новые технологии, обучение персонала. Владельцы видят, что это ложится на благодатную почву, и начинают инвестировать». Господин Митирев сообщил ВГ, что в 2006 году собственник поставил задачу перед комбинатом освоить в течение девяти месяцев 43 млн евро: «Мы справились». По его словам, в год на обучение сотрудников тратилось по 640 тыс. руб. при коллективе 400 человек.

Однако вскоре объявились и минусы интеграции. «Есть определенная точка применения чужого опыта, потом на предприятии начинается спад, — говорит господин Митирев. — Холдинг не может управлять дочерними обществами децентрализованно, все вопросы решаются в головном офисе компании, без учета местных условий и традиций. А местный топ-менеджмент знает региональные особенности. Возникают неизбежные потери. Рекламная кампания, пришедшая из центра, не работает на местах, вопросы продвижения продукта буксуют, диалог с властью потерян». Многие ценности, как, например, поддержка ветеранов предприятия, вызывают у владельцев негатив, продолжает он.

В итоге более мелкие местные игроки начинают выигрывать на рынке. «Федеральные холдинги не гибкие, их преимущества скоро заканчиваются. Должна быть их адаптация на местном рынке и гибкое использование», — резюмирует господин Митирев. Напомним, что, согласно данным Пермьстата, за первое полугодие 2013 года в Пермском крае значительно сократилось производство пива — на 48,4% по сравнению с первым полугодием 2012 года, то есть почти в два раза. Большую часть всего пива, производимого в При-

камье, выпускает пермский филиал холдинга «Сан Инбев».

Бывший гендиректор ОАО «Перммолоко» Александр Логачев считает, что интеграция завода негативно отразилась на предприятии. Если при покупке завода «Перммолоко» занимало 75% рынка Перми по продажам молока, то в последние годы эта доля сократилась до 20%. Собственник предприятия «Юнимилк» репрофилировал завод под выпуск специальных продуктов и сократил производство молока. Кроме того, была изменена стратегия поставок продукции в магазины. «У нас было правило: старше двухдневного молока на прилавках не лежало. Новые собственники же начали удлинять технологический процесс — продукция должна продаваться в пределах всего срока хранения. А народ привык к тому, что «Перммолоко» давало свежий продукт», — отмечает Александр Логачев. Кроме того, «Юнимилк» ликвидировал прежнюю систему документооборота, что, по мнению Александра Логачева, уже не позволяло оперативно откликаться на заявки дистрибуторов. Минусы принесла и единая система поставок: «В производстве глазированных сырков мы использовали глазурь собственного производства. Нас заставили покупать этот продукт в Самаре, а оказалось, что он не хрустит, как наш, а липнет на губах».

Еще более печальная судьба сложилась у пермского маргаринового завода «Сдобри». Сначала собственник закрыл на пермском заводе производство майонеза, оставив выпуск маргарина. Затем закрыл производство фасованного маргарина, оставив выпуск весового. Этой осенью комбинат окончательно был закрыт в связи с убыточностью. Коллектив уволен по соглашению сторон. «Интеграция всегда проходит болезненно для местного предприятия, — констатирует господин Логачев. — Есть предприятия, которые работают по своим законам со своими особенностями. Процесс организован по-разному. Собственник начинает рушить бизнес-процесс и внедрять свои стандарты. Его понять можно, он хочет, чтобы было, как у него дома. И наши законы ему чужды». В итоге, считает бывший директор «Перммолока», покупатель голосует кошельком и переключается на другие продукты. Он говорит, что «Вимм-Билль-Данн» учел опыт «Юнимилка» и постепенно интегрирует Кунгурское предприятие в свой холдинг.

Позитивным находит опыт вхождения в холдинг гендиректор ОАО «Птицефабрика „Пермская“» Николай Рошак. «Нам поставлена задача — мы должны обеспечивать высокую производительность. Мы жестко исполняем корпоративные правила — вовремя налоги и „белая“ зарплата. Опти-



НЕ ТРОНУТЫМ СЛИЯНИЯМИ СРЕДИ МАШИНОСТРОИТЕЛЕЙ ОСТАЛСЯ «КАМКАБЕЛЬ»

мизация — лишних людей быть не должно, для каждого рабочего места прописан бизнес-процесс. Весь персонал квалифицирован», — отмечает господин Рошак. Он говорит, что все инвестпроекты разрабатывает акционер. Ранее «Продо» пыталось сделать единый сбыт своей продукции — птицефабрики «Пермская» и Пермского мясокомбината, но затем отказалось. Господин Рошак говорит, что в едином сбыте нет эффективности: «У себя я отвечаю за качество. Одна жалоба, и она разбирается сразу же у меня в кабинете. Торговые дома за качество не отвечают».

СДЕЛАНО В ПРИКАМЬЕ В Прикамье, тем не менее, еще есть объекты для поглощения — предприятия, которые развиваются благодаря пермским собственникам. Практически не тронутыми слияниями остались пермские застройщики — все ведущие строительные компании Пер-

ми принадлежат топ-менеджменту: Пермский завод силикатных панелей, «Стройпанельком-плект», «Трест №14», «Камская долина». Среди машиностроителей местных совладельцев имеют группа предприятий «Мотовилихинские заводы» и «Камкабель». Не вошли в холдинги кондитерская фабрика «Пермская» и птицефабрика «Чайковская». Гендиректор и совладелец ЗАО «Птицефабрика „Чайковская“» Петр Бельков заявил ВГ, что фабрика не отстает в развитии от конкурентов, входящих в холдинги. Гендиректор рассказывает, что ежегодно фабрика увеличивает производство на 10 млн штук яйца и занимается реконструкцией комбикормового цеха: «Нас приглашали то в один, то в другой холдинг, но я не вижу в этом необходимости. Мы приняли решение развиваться самостоятельно. Что за жизнь: ходить и просить у акционера денег на развитие?» ■

КРУПНЕЙШИЕ ПЕРМСКИЕ ХОЛДИНГИ

Пермские предприятия не всегда становились объектами слияний и поглощений. В постсоветской истории региона есть несколько примеров, когда на базе местных предприятий образовывались холдинги федерального масштаба, которые в итоге становились активными участниками рынка М&А. Безусловно, наибольшую известность имеет группа «ЭР-Телеком холдинг». Созданная в 1990-х годах пермским бизнесменом Андреем Семериковым телекоммуникационная компания «Рэйд квадрат» занималась предоставлением интернет-услуг, а также телефонии («Элсвязь»). Позже провайдер и телефонная компания были объединены в «ЭР-Телеком», который на пермском рынке пытался создать конкуренцию государственному «Ростелекому» (тогда «Уралсвязьинформу»).

Судьба «ЭР-Телекома» кардинально поменялась в 2006 году, когда основным акционером холдинга стала «Пермская финансово-производственная группа» (ПФПГ) бывшего депутата Заксобрания Андрея Кузюева. Благодаря его инвестициям за пять лет «ЭР-Телеком» стал ведущим телекоммуникационным холдингом в стране. География деятельности «ЭР-Телекома» — 56 городов, общее количество абонентов — более 5 млн человек. На долю компании приходится 10% российского рынка широкополосного доступа в интернет, 10% — рынка кабельного телевидения. При этом проникновение пермских связистов в российские регионы обошлось практически без поглощений действующих операторов — пермский холдинг просто строил свои сети заново и затем собирал клиентскую

базу. Единственной крупной покупкой «ЭР-Телекома» может стать приобретение столичного оператора «Акадо», который сейчас подконтролен «Ренове» Виктора Вексельберга. Любопытно, что именно «Ренова» в 2006 году проиграла ПФПГ борьбу за право стать инвестором «ЭР-Телекома» — тогда Андрей Семериков сделал ставку на пермского партнера. Сейчас набирает силу еще один крупный пермский холдинг — группа «Метафракс», ядро которой — одноименный химкомбинат сосредоточено в Губахе. Своих нефинансированных партнеров не раскрывает, но, по слухам, она контролируется неким российским гражданином, постоянно проживающим за рубежом. Однако деятельную роль в развитии группы играет топ-менеджмент «Метафракса» во главе

с председателем совета директоров Арменом Гарсляном. В этом году холдинг купил австрийского производителя смол Dynea Holding GmbH. В группе компаний «Метафракс» четыре предприятия: сам «Метафракс», ОАО «Карболит», ООО «Метадина» и Dynea Austria. Также топ-менеджеры «Метафракса» развивают пищевое направление, купив в 2011 году Пермский мукомольный завод, а в этом году — площадки в Омске. Ряд пермских холдингов активно выходят за рубеж и создают юридические лица, которые становятся акционерами пермских компаний. Так, в числе совладельцев пермской группы компаний «Прогноз» (ведущий российский IT-разработчик) появилась бельгийская компания «Прогноз Системс ЭсПиАрЭл». Основным владельцем группы считает-

ся заведующий кафедрой информационных систем и математических методов в экономике университета профессор Дмитрий Андрианов. Предпочитают создавать зарубежные юрлица и другие пермские холдинги. Так, учредители группы компаний «Альтернатива» (разработчик игр, в частности «Танки Online») в этом году зарегистрировали на Мальте AlternativaHold Ltd. Эта компания стала совладельцем ряда юрлиц группы, заменив российское ООО «Альтернатива Гейм». Как поясняют источники в пермском холдинге, это сделано для удобства: если ты развиваешь бизнес за рубежом — для партнеров лучше иметь в наличии иностранное юридическое лицо.

