

**Сервис для крестьянина** На этом рынке дерутся за трактористов, а клиентов считают партнерами

# То крабом, то шмелем

**Выкупив за \$100 000 в 1997 г. имущество рыболовецкого колхоза, Павел Шинский и Александр Шаповалов занялись производством биоудобрения на основе порошка из панциря краба. В 2009 г. оборот их группы компаний «Агропром МДТ» составил 2,1 млрд руб.**

**Римма Авшалумова**  
 ВЕДОМОСТИ

Олиграфист по образованию Павел Шинский и бывший военный Александр Шаповалов в сельскохозяйственный бизнес попали случайно. В 1995 г. молодые, энергичные менеджеры по продажам пришли работать в компанию «Восток-МДТ», которую учредили рыболовецкий колхоз «Восток-1» и НПП «МДТ» для глубокой переработки крабов. При обычной переработке используется только 10% панциря, все остальное смывается в море как мусор и ухудшает экологию океана. В 1995 г. часть квот на вылов дефицитных крабов государство выделяло научным учреждениям, которые перерабатывали до 80% массы краба, используя хитозан для производства продуктов для медицины, косметологии и сельского хозяйства. Эти научные изыскания финансировал рыболовецкий колхоз «Восток-1». Когда в 1997 г. система распределения квот изменилась и право вылова краба надо было выкупать на аукционах, «Восток-1» интерес к предприятию потерял, финансирование и научные разработки прекратились.



Сегодня группа компаний Шинского производит 14 средств защиты растений, семена и организовала в Воронежской области отверточную сборку сельхозтехники / С. ПОРТЕР / ВЕДОМОСТИ

## РИСКНУЛИ ОСТАТЬСЯ

«У нас, как и у всех, был вариант разбежаться, – рассказывает Шинский. – Но мы решили попробовать самостоятельно продолжить дело».

Офис в центре Москвы со всей обстановкой, два автомобиля и прочее имущество рыболовецкий колхоз продавал за \$330 000. \$100 000 компания заплатила сразу, оставшуюся сумму выплачивали в течение двух лет. Так, вложив в бизнес все личные сбережения, Шинский и Шаповалов стали учредителями «Агропром-МДТ» (Шинскому принадлежит пакет в 80% акций).

Медицина и косметология показались начинающим предпринимателям слишком сложными и высокоинвестиционными рынками. И новая компания

## Упал, но поднимется

\*\*\*  
**По данным Research. Techart, российский рынок химических средств защиты растений является одним из наиболее емких и динамично развивающихся в мире. За 2005–2008 гг. произошло двукратный рост продаж пестицидов. В 2008**

**г. объем рынка достиг 66 900 т. А к 2015 г. достигнет 76 000 т. В 2009 г. в связи с финансовым кризисом многие сельскохозяйственные организации сократили объемы закупок, вследствие чего зафиксировано снижение рынка на 9% до 60 600 т.**

паниа вышла на рынок средств защиты растений. «Сельское хозяйство давало возможность быстро зарабатывать. У нас в портфеле был уже готовый продукт «Нарцисс 96», которым можно обрабатывать и семена, и посева, и почву. Его мы и стали продвигать», –

вспоминает Шинский (он ездил по колхозам и предлагал «Нарцисс на пробу»). Заказ на производство размещали в Шелкове на предприятии «Биопродгесс». А компоненты закупали на Дальнем Востоке все у того же «Восток-1»: партии порошка в не-

сколько тысяч тонн, изготовленного в период 1995–1997 гг., по словам Шинского, им хватит еще на много лет. «Главное было найти потребителя. Сначала мы продавали продукт и на зерновом рынке, и на садебном, а востребован он фактически исключительно теплицами, – вспоминает Шинский. – Рынок открытого грунта это было не интересно. Но уже через три года мы занимали почти 90% рынка продуктов этого класса». К 2000 г. компания продавала около 50 т препарата, а ее оборот превышал \$800 000 в год.

## РУЧЕЙКА МАЛО

В этот момент предприниматели поняли, что на ручейке выручки от «Нарцисса» смогут стабильно существовать, но расти компания не будет. Шинский в прогнозах не ошибся: в 2010 г. они продают все те же 50 т.

Тогда решили продвигать в России всю линейку средств защиты растений и занялись дистрибуцией современных химических пестицидов. «Приходилось выходить на каждого производителя и завозить все по внешнеотговому контрактам. Складов и представительств у Bayer, Du Pont и других мировых производителей тогда в России не было», – рассказывает Шинский.

Импортная химия была гораздо менее токсичной, но стоила в 5–10 раз дороже и действовала иначе. «После обработки отечественной химией колорадский жук погибал сразу, а от импортных пестицидов переставал есть и плодиться, соответственно, приносит вред. Но погибал через неделю. Колхозник приходил и говорил, что раз через день жук еще жив, значит, препарат не действует – не буду с вами работать», – рассказывает о курьезах первых этапов Шинский.

«У каждого крупного мирового игрока примерно от 80 до 130 более-менее серьезных дилеров. Доля заказов «Агропром МДТ» чуть менее 10% в общем объеме наших продаж в России, – говорит Игорь Редкозубов, региональный руководитель по продажам компании Du Pont. – Это хороший показатель».

Предприниматели видели, что рынок готов меняться. Поэтому в 2004 г. занялись еще и продажей импортных семян, а сейчас уже покупают лицензию и часть семян производят в России.

Тонна российских семян подсолнечника стоит 30 000 руб., а импортных за эту сумму можно купить только 70 кг. Но урожай будет принципиально другим, приводит хитрую арифметику Шинский: тот, кто вложит в гектар 20 000 руб., получит с него 40 000 руб., а вложив 5000 руб. – лишь вернет затраты.

## ЛЕНИВЫЙ ШМЕЛЬ

Пару лет назад компания Шинского начала завозить в Россию еще и специальных шмелей для опыления томатов и сладкого перца в теплицах. Раньше фунгициды опыления выполняла сотрудница с венником. Правильных шмелей, научились выращивать в Израиле и Бельгии. А все попытки использовать российских шмелей проваливаются: отечественные насекомые оказались на редкость ленивыми. Специальному сотруднику приходится каждый час выгонять шмелей на работу из коробики. К тому же наши шмели норывают сбегать из теплиц в первую же дырку, невзирая на погодные условия и неминуемую гибель в мороз.

Поскольку экспериментировать только на земле клиента невозможно, у компании появилось и четыре собственных

хозяйства – в общей сложности 20 000 га в Липецкой, Тамбовской, Воронежской и Орловской областях. Бизнесмены получили от местных властей разорившиеся бывшие колхозы без материально-технической базы на условиях, что построит современные эффективные сельхозпредприятия. По словам Шинского, каждое такое предприятие требует в течение двух лет инвестиций в размере около 100 млн руб. Из-за аномального нынешнего лета прямые убытки четырех хозяйств составили 200 млн руб.

Но самая большая проблема компании – кадры. «За кадры – просто война, – признается

## Отечественные насекомые оказались на редкость ленивыми

Шинский. – Все, кто не спился, ушли на заработки в города. Хотя, как только стабильно начинаешь платить зарплату, через полгода многие возвращаются». Но даже на зарплату в 50 000 руб. механизаторов не хватает.

## ИНАЧЕ НЕ ВЫЖИТЬ

По мнению Шинского, рынок до сих пор не устоялся. «В том же направлении, что и мы – не демпингуют, а выстраивают долгосрочные партнерские отношения с клиентом, – двигаются «Агротех-гарант», «Агролига», «ФЭС». Мы не ориентированы на синопические приливы, поэтому и долю рынка друг у друга нам отвоюывать сложно», – констатирует Шинский. По его словам, кроме крупных компаний в каждом областном центре торгуют и десятки мелких предприятий.

«А по-другому не выжить, – соглашается Владимир Корнеев, коммерческий директор компании «Агротех-гарант». – Мы даже не употребляем слово «клиент», для нас они

партнеры, мы растем вместе с ними, мы их обучаем, обеспечиваем весь комплекс их работы и заинтересованы в высоких урожаях. У нас тяжелый бизнес и очень специфический рынок».

«Важно, чтобы поставщик был надежным, – считает Сергей Грибанов, гендиректор «Сельхозинвеста». – Не раз было, что поставщики нарушали оговоренные сроки поставки. С компанией Шинского я сотрудничаю уже шесть лет, и у нас ни разу не было проблем. Я знаю, что все, что мне надо, привезут в течение двух часов. У компании есть в Липецке склад. Это удобно». Грибанов ежегодно устраивает тендеры на поставку средств защиты и семян и говорит, что уже планирует отказаться от этой практики: лучше цены, чем Шинский, ему никто еще не предлагал.

В 2009 г. оборот группы компаний «Агропром-МДТ» составил 2,1 млрд руб., в 2010 г., по словам Шинского, достигнет 2,5 млрд. В компании работает 160 человек, темпы роста все предыдущие годы были около 30%, но из-за убытков лета 2010 г. не превысят 10%.

«В настоящее время в России из общего фонда посевных земель не более 70% обрабатываются средствами защиты растений, – говорит Евгения Пармухина, генеральный директор Research.Techart. – Примерно треть полей остается незащищенной. Основные перспективы российского рынка химических средств защиты растений связаны с дальнейшей интенсификацией земель».

Редкозубов из Du Pont отмечает, что на рынке пестицидов возможны существенные изменения. Объемы продаж значительно снизились во второй половине 2010 г. И все большую долю рынка начинают занимать дженерики, завозимые из Китая. –

**Внутренняя безопасность** Бизнесмен теряет бдительность

# Не щелкай клювом

**Когда дела в компании идут хорошо, необходимо быть начеку. Потому что именно в этот момент вы наиболее уязвимы для мошенничества**

**Роб Джонсон**

Пять лет назад Эд Каувретт находился на вершине благополучия. Основанная им производственная компания E.F. Couvrette Co., работающая под маркой Couvrette Building Systems, расположенная в Салеме, штат Вирджиния, имела годовой объем продаж в размере \$10 млн и вела переговоры по контрактам, которые устроили бы его. На день рождения сотрудники получали премии – зарплату за неделю, умноженную на количество лет, что они проработали в компании. «Теперь я едва могу позволить себе подарить им открытку», – жалуется Каувретт. Выручка компании уменьшилась более чем вдвое, клиенты бегут, и он был вынужден провести серьезные сокращения. Он не может получить кредит, и бивают недели, когда на его счете недостаточно средств, чтобы выплатить зарплату сотрудникам.

## ПРЕДПОСЫЛКИ ПАДЕНИЯ

Причины трудностей Каувретта не связаны с экономическим кризисом. Он стал жертвой мошенничества со стороны исполнительного директора: тот прикармливал свыше \$300 000, которые должен был отправить в федеральную налоговую службу США на оплату налогов на заработную плату. Бывший директор сейчас в тюрьме. Его адвокат Тони Андерсон из Роанок, штат Вирджиния, отказывается от комментариев.

Случай Каувретта должен послужить хорошим уроком малому бизнесу: когда дела идут хорошо, будь начеку. Потому что именно в этот момент ты наиболее уязвим для мошенничества. Опыляющий успех таит множество опас-

ностей, так как основатель может ослабить контроль за повседневными финансовыми вопросами, такими как уплата налогов с зарплаты или проверка правильности счетов.

Некоторые предприниматели становятся мишенью для мошенников по другой причине: они не очень хорошо разбираются в финансах. Это как раз случай Каувретта, инженера по образованию. Лучше всего он чувствовал себя в цехе, где производятся кассеты для банкоматов, которыми можно пользоваться, не выходя из машины.

Каувретт воспринимал бухгалтерию как нечто само собой разумеющееся – во многом благодаря надежным инспекторам компании, включая его отца, дипломированного бухгалтера. Кроме того, Каувретт говорит, что не мог представить себе в роли жертвы свою компанию, основная задача которой – предотвращение преступлений. «Мы занялись производством киосков для банкоматов, к которым можно подъехать на машине, во времена, когда банки стали беспокоиться о безопасности клиентов, которых обворовывали, пока они шли от банкомата, – говорит Каувретт. – Все больше банков интересовались банкоматами, при пользовании которыми клиенты могли оставаться в машине и быстро уехать в случае опасности».

## ГЛАВНАЯ ОШИБКА

Бизнесмен признает, что ослабил бдительность, когда в 2001 г. нанял Роя Дикинсона, бухгалтера с хорошим послужным списком, на должность исполнительного директора компании. После этого, говорит Каувретт, он совершил ошибку, типичную для случаев хищения: поручил одному человеку контроль над поступлениями, так и над расходами. Такой подход может на первый взгляд упростить работу, это слишком рискованно, говорит Уолтер Джоунс, бывший сотрудник федеральной налоговой службы, специалист по выявлению случаев мошенничества.

В феврале 2005 г. Каувретт заметил, что новое крупное направление его бизнеса, которым руководил Дикинсон, – наладка программного обеспечения и оборудования десятков банкоматов по всей стране – не приносит прибыли. «Я все ждал, когда наш поток денежных средств и маржа превысят расходы, а это никак не происходило», – вспоминает Каувретт.

В марте 2005 г. он назначил встречу своему исполнительному директору, позвонив в Салем из Нью-Йорка, куда ездил по делам. «Он не явился, и я его уволил», – рассказывает Каувретт.

В результате Каувретт пригласил внешнего аудитора, Джоунса. Проверка выявила множество финансовых проблем, включая налоги с заработной платы, собранные, но не отправленные в федеральную налоговую службу. Каувретта признали обязанным заплатить около \$320 000. «Кража налогов на зарплату является формой незаконного присвоения, которую владельцы малых предприятий не чувствуют, так как эти деньги не предназначены для расходов», – говорит Джоунс.

Тем временем в феврале прошлого года окружной суд

города Роанок признал Дикинсона виновным в умысле совершения мошенничества с использованием почты и электронных средств коммуникации и попытке нарушения законов федеральной налоговой службы. Его приговорили к трем годам тюремного заключения, которое он сейчас и отбывает, и возмещение убытков на сумму более \$300 000.

Кроме присвоения денег, предназначенных для федеральной налоговой службы, Дикинсона признали виновным в нескольких фактах мошенничества. Например, он использовал деньги компании для оплаты ремонта своего дома и замел следы, внес изменения в документы компании. Он также пользовался корпоративной картой American Express для покупки таких вещей, как часы Rolex стоимостью \$6850, и изменял счета так, чтобы эти транзакции выглядели как хозяйственные расходы.

## БАНКИ ОТВЕРНУЛИСЬ

В 2005 г. слух о том, что федеральная налоговая служба воспользовалась правом ареста имущества за неуплату налогов в отношении Couvrette Building Systems, распространялись среди кредиторов и клиентов компании, говорит Джоунс. Это было в основном банки. «Проблемы с налогами – смертельный удар для тех, кто работает с банками, – поясняет Джоунс. – Поэтому поток кредитов Эда быстро пересох, и он потерял миллионы долларов на контрактах».

Сейчас годовая выручка Каувретта и производство упали на 60%, из 150 работников осталось всего около 30. На гигантском заводе, расположенном на участке площадью 4 га, встречаются группы рабочих, но большая часть сборочной линии простаивает. Многие из бывших клиентов-банков нашли других поставщиков. Кредит Каувретта очень невелик. «Эластичность наших средств сейчас равна нулю, – говорит он. – Мне нужны займы, чтобы заплатить поставщикам и, конечно, чтобы платить зарплату». –  
 WSI, 16.08.2010, ИРИНА ОКУНЬКОВА

**ВЕДОМОСТИ**  
 THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES

РЕКЛАМА  
**IV фармацевтический форум**

**PHARMA RUSSIA**

**9 ноября 2010, Москва,**  
 «Красные Холмы Swissotel»

**Ф**армацевтический рынок на подъеме. По данным Госкомстата, темп роста объемов производства в 2009 году составил 127%, за прошедшие месяцы 2010-го – 160%. Как отразится на развитии отрасли жизнь по новым правилам, которые вступают в силу уже на днях?

Какие услуги, технологии и форматы станут залогом прибыльности бизнеса в условиях жесткого фиксирования торговой наценки?

Зачем зарубежные фармпроизводители строят заводы в России? И как повлияет их экспансия на российский бизнес?

Об этом и о том, как проживет рынок первый месяц с новым законом «Об обращении лекарственных средств», пойдет речь на форуме.

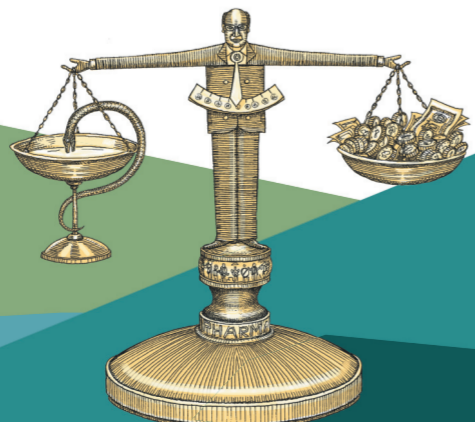
## ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- Новые правила игры в действии. Что изменилось после вступления в силу закона «Об обращении лекарственных средств»?
- Неутвержденные инициативы власти: будут ли реализованы запреты в маркетинге и новые нормы работы медицинских представителей?
- Ценообразование. Первый опыт ограничения цен: есть ли возможность сохранить рентабельность бизнеса под давлением государства?
- Российская фарминдустрия. Кто не сможет перейти на GMP к 2014 году, и кто займет их место на рынке: прогнозы и последствия?
- Смогут ли российские фармпроизводители выпускать инновационные лекарственные препараты? Есть ли смысл инвестировать в R&D?
- Год IPO: обоснован ли возврат к публичным заимствованиям. Оценка эффективности и прогнозы

На форуме выступят представители Министерства здравоохранения РФ, Министерства промышленности и торговли РФ, Министерства экономического развития РФ, Федеральной службы по тарифам, Федеральной антимонопольной службы, Росздравнадзора, Роспотребнадзора, топ-менеджеры ведущих российских и иностранных фармацевтических компаний, исследовательских центров и научных лабораторий, руководители крупнейших компаний – дистрибуторов рынка и ведущих аптечных сетей, инвесторы, консультанты, юристы, аналитики фармацевтического рынка.

Стоимость участия: 24 500 руб.\*

\*Стоимость участия указана без учета НДС



**Руководитель форума:**  
 Лариса Белоусова  
 (lbelousova@vedomosti.ru)

**Реклама и спонсорство:**  
 Екатерина Рязбовская  
 (eriazbovska@vedomosti.ru)

**Участие в форуме:**  
 Лариса Бардюкочко  
 (lbariduchko@vedomosti.ru)

www.vedomosti.ru/events/  
 (495) 956 2536, 232 3200  
 conference@vedomosti.ru