

"Мне ни один человек не отказывал", — Владимир Кехман, владелец "Группы Джей эф си", директор Михайловского театра

"Ведомости"

22.07.2009

В интервью «Ведомостям» Кехман рассказывает, почему его бананов нет в магазинах X5, за что он благодарен Герману Грефу и как собирается реформировать русский балет

Анна Щербакова

Ведомости

22.07.2009, №134 (2404)

Фото: Е.Кузьмина

Председатель совета директоров «Группы Джей эф си» (головная управляющая компания группы **JFC**) Владимир Кехман два года назад возглавил Михайловский театр оперы и балета. Управлять музыкальным театром оказалось сложнее, чем торговой компанией. Тем более что денег в театре нет. Кехман вкладывает собственные средства в организацию гастролей, реконструкцию здания и площади Искусств, на которой находится театр. Полученный благодаря этому круг общения ни за какие деньги не купишь, говорит Кехман.

Тем временем на фруктовом рынке начались изменения. Компании «Сорус» и «Санвэй-груп» не смогли заплатить держателям облигаций и подали на банкротство. «Группа Джей эф си» единственная из топ-тройки сохранила бизнес и репутацию, досрочно погасив облигации. Кехман планирует строить новые терминалы для фруктов, а также превратить здание бывшего Фрунзенского универмага в концертный зал.

БАНАН-СПАСИТЕЛЬ

— Импортируете фруктов из-за кризиса меньше?

— Из всего рынка объемом порядка \$3 млрд нас в большей степени интересовал рынок бананов, он сейчас где-то \$1 млрд. Потребление банана в кризис даже выросло. Банан фактически является продуктом первой необходимости — он вкусный, полезный и самый дешевый. Так что объем сократился примерно на 10%. При том что по многим другим фруктам мы имеем после I квартала минус 60%.

— Насколько упали показатели «Группы Джей эф си»?

— Итоги 2008 г. были очень хорошие. Оборот без НДС — \$700 млн. Мы ни копейки оборота не потеряли до 1 февраля, а потом началось минус 30%.

— За счет чего так долго держались?

— Цены на банан были очень высокие.

— Цены были чудовищные, бананы подорожали больше чем в два раза, несравнимо с девальвацией. Это с чем связано?

— Была очень тяжелая погода, банана было очень мало. Все остальные фрукты мгновенно пропали, остался один банан, и спрос на него был просто колоссальный. Мы хоть когда-то должны были заработать? Перед кризисом 1998 г. банан стоил приблизительно столько же — \$21 за коробку весом чуть меньше 19 кг. Перед кризисом вообще очень дорогой банан. Это наша народная примета для экономической погоды. До мая мы выросли только в банане. Проблема была в других фруктах — минус 32% по продажам. Но увеличение нашей доли по банану это компенсировало, и EBITDA у нас растет. Мы занимали 29% российского рынка, к концу года, надеюсь, у нас будет порядка 40-45%.

«ГРЕФ МЕНЯ ПРЕДУПРЕДИЛ»

— Немудрено, если два из трех крупнейших импортеров банкротятся...

— Самое важное для нас — сохранение репутации отрасли. В нашем бизнесе очень многое построено на доверии. Раньше заключить контракт на пять лет было вообще невозможно. За последние годы доверие выросло, нередко сделки заключаются по телефону, потом оформляются документы. Но они ничем не гарантированы, в большей степени — деловой репутацией. И вот два основных игрока, у которых действительно были проблемы, решили под кризис списать все свои обязательства перед банками и западными партнерами. Мы хотим доказать бизнес-сообществу, что проблема связана не со всем рынком, а лишь со стратегией и тактикой этих импортеров. Иначе этот негатив бросает тень на все фруктовое сообщество. Эти две компании должны рынку около \$400 млн. И «Сорусу», и «Санвэю» я предлагал договориться с кредиторами. Встречался с их владельцами. Банки были готовы идти на уступки. Но тут сначала «Сорус», а потом «Санвэй» объявили о банкротстве. В течение нескольких лет наши конкуренты пытались копировать, повторять наши шаги. Благодаря мне вслед за «Группой Джей эф си» они смогли выйти на рынок облигаций. А теперь он для нашей отрасли закрыт.

— Где вы сейчас собираетесь занимать деньги?

— Оборачиваемость наших активов возросла в разы. Если раньше срок дебиторской задолженности составлял минимум 35 дней, сегодня — максимум 14 дней. С теми, кто не платит, мы не работаем. Поэтому дополнительные ресурсы нам не нужны. Мы сокращаем долговую нагрузку. Начался кризис, а у нас в октябре была оферта по облигационному займу на 2 млрд руб., который мы привлекали в 2006 г. на пять лет на покупку плантаций, судов и другие долгосрочные проекты. Я выплатил банкам-кредиторам — Промсвязьбанку, Райффайзенбанку — минимум по 10% кредитов, Альфа-банку вернул досрочно \$20 млн. Всего осенью и зимой вернули рынку и банкам \$200 млн, вынули деньги из оборота и отдали, хотя рисковали потерей рыночной доли. Бизнес компании практически остановился, мы продолжали импортировать только бананы. Поскольку мы вели себя порядочно, все банки возобновили нам кредитные линии. Мы готовились к кризису. За лето сконцентрировали на депозитах в Сбербанке деньги под выплату облигационного займа и других краткосрочных обязательств. Я пришел посоветоваться к полпреду президента РФ в СЗФО Илье Иосифовичу Клебанову, который является председателем попечительского совета нашего театра. Спросил, что делать, ведь отдать эти деньги — это фактически вынуть их из оборота. Он ответил: «Хочешь жить между Израилем и Петербургом, в принципе, можешь эти деньги не отдавать». Но никому не будет прощено, что деньги не будут отданы банкам и инвесторам. Второй человек, давший мне бесценный совет, — Герман Оскарович Греф. Он предупредил о глубине проблемы, сказал, что надо готовиться к худшему. Сбербанк, наш крупнейший партнер, поддержал нас в оферте. Мы погасили облигационный заем в октябре.

«Я ДАЖЕ ОБИДЕЛСЯ»

— Где вы кредитуетесь теперь, на каких условиях?

— У нас ничего не поменялось. Мы не работаем только с ВТБ. Нам в конце 2008 г. открыл линию на \$10 млн Промсвязьбанк под 18% в валюте, я даже обиделся, мы не взяли на таких условиях. Все остальные — Unicredit, Raiffeisen, «Уралсиб», банк «Санкт-Петербург» — давали рыночную ставку: максимум 17% в рублях и 13% в валюте. В июле 2007 г. JFC взяла на три года синдицированный кредит на \$150 млн, основной андеррайтер — Commerzbank. Мы платим по ставке LIBOR + 2,4%.

Конечно, мне все банки дают кредиты, теперь у нас нет сложностей с привлечением. Когда ты себя прилично ведешь в кризис, люди этого не забывают.

— А как отдавать, если вы где-то притормозили, прикрыли какие-то направления?

— После 2006 г. мы не инвестировали в инфраструктуру в России. Не построили ни одного склада, не купили ни одной машины. Из-за роста цен это бессмысленно. Мы стали строить инфраструктуру на Западе, чтобы через несколько лет стать компанией номер один по банану не только в России, но и в Европе.

У нас есть склады в порту Копер (Словения), через который идет распределение на всю Европу. Мы продаем в Италии, Австрии, Швейцарии, Венгрии, Румынии, Болгарии и других

балканских странах, на Украине, в Белоруссии, Казахстане. Мы лидеры в Турции, продаем также в Иране, Ираке, Сирии, Ливии, Грузии, Узбекистане. Сейчас у нас 30% продаж банана за пределами России, а мы хотим достичь 50%. Мы уже давно не торговая, а производственно-логистическая компания. У нас больше 3500 га плантаций в Эквадоре, около 700 га — в Коста-Рике, сейчас будем делать плантации в Колумбии и Венесуэле, чтобы в общей сложности у нас было 7000 га.

— Вкладывать в плантации короткие деньги — это ничего?

— За исключением 2 млрд руб., которые мы уже вложили, мы привлекали деньги в Эквадоре на семь лет. Сейчас, правда, прекратили. Раньше гектар стоил \$4000, сейчас — \$24 000. Соответственно, мы решили не покупать готовые плантации, а покупать землю и засеивать. Себестоимость — максимум \$15 000.

— А сколько времени они растут?

— Девять месяцев, это же бананы. И сейчас мы снова начинаем вкладывать в России. Собираемся увеличить объем газационных камер в Казани, Нижнем Новгороде, Москве и построить новые терминалы в Самаре и Красноярске. Увеличение обходится в 1,5 млн евро на один объект, а строительство нового — около 3 млн евро. Окупается за пять лет. Сбербанк дает деньги на пять лет, так что проблем нет.

«ПОЛУТЕНЕВАЯ СФЕРА»

— Активы «Соруса» и «Санвэя» вас привлекают?

— Их активы, находящиеся в России, ничего не стоят. За исключением склада «Санвэя» в Шушарах, который заложен в Сведбанке.

— То есть вы вариант приобретения не рассматриваете?

— Нам никто не предлагал. В любой момент «Санвэй» может образумиться и прийти с повинной к банкам. И тогда мы будем вести переговоры с банками.

— Участвует ли «Группа Джей эф си» или аффилированные с ней компании в банкротстве «Санвэя» или «Соруса»?

— Нет.

— Почему тогда ООО «ВИН-проект», которое до прошлого года присутствовало в списке аффилированных лиц «Группы Джей эф си», фигурирует в списке иных лиц в деле о банкротстве «Соруса»?

— По просьбе банка Unicredit компания «ВИН-проект» выкупила облигации «Соруса» на сумму 42 млн руб. Но к «Джей эф си» это не имеет никакого отношения.

— Как выглядит сейчас рынок импортных фруктов? Может ли на нем появиться новый игрок?

— Проблема этого рынка в том, что он до сих пор находится, даже не знаю, как сказать, в полутеневой сфере. Единственная белая компания — **ЖФС**: мы платим налоги, белые зарплаты и поэтому занимаемся только цитрусовыми и бананами. Остальным заниматься невыгодно. Груша стоит \$1000 за 1 т, а ввезти ее можно за \$400 (проходная цена), т. е. с \$600 не платится ни НДС, ни таможенная пошлина (это где-то 23%). После этого разница за 10-12% — даже не знаю, какие ставки сейчас на этом рынке, — выводится через серые фирмы. На входе есть три таможенных брокера, потом обрыв цепочки, и товар возникает у импортера. Так же в свое время было с машинами, с телефонами. Беда в том, что, как только начинаешь входить в эти схемы, становится невозможно считать деньги — путаешься в бесконечном количестве юридических лиц. В то же время у нас есть понятие «корректировка таможенной стоимости». Если мы купили дешевле проходной цены, то на таможне платим дороже, а потом доказываем, что купили дешевле, и получаем корректировку. Закон работает, если ты принят в лигу честных людей.

— И если вы ходите к полпреду...

— Дело не в полпреде, я до этого не ходил. Но мы никогда не работали с таможенными брокерами, только напрямую с таможней.

— Тем не менее с 2007 г. компания принадлежит офшору Huntleigh Investments Ltd, хотя очевидно, что основной бенефициар вы.

— В 2008 г. наша основная структура, ЗАО «Группа Джей эф си», заплатила в России беспрецедентный объем налогов для этой отрасли — 2,3 млрд руб. В 2007 г. — 1,7 млрд руб. А в прошлом году уже был кризис.

«Я ВСЕ ПРОПУСКАЛ ЧЕРЕЗ СЕБЯ»

— Вы по-прежнему контролируете 70%, а топ-менеджеры Юлия Захарова и Андрей Афанасьев — по 15%?

— Да.

— Но стратегию определяете вы?

— За два года, в течение которых я работаю в театре, мои партнеры очень выросли. Я очень рад, что смог отойти от оперативного управления, потому что я слишком лично относился к этой компании. Так нельзя в бизнесе. Есть ситуации, когда ничего личного, только бизнес. Но я не мог, часто пропускал все через себя, и это мне давалось очень тяжело.

— Сколько раз в неделю бываете в офисе?

— Максимум два раза месяц. Мы все время на телефонах. Я каждый день получаю объем продаж по городам и по позициям, регулярно получаю оборачиваемость дебиторской задолженности.

— Какое у компании соотношение долга и EBITDA?

— Ковенанты по синдицированному кредиту предусматривают 3,5 долга к EBITDA, на самом деле сейчас 3.

— Вы пересмотрели количество сетей, с которыми работаете?

— Наши давние партнеры — «Копейка», «О'кей», «Магнит», «Дикси», «Лента», в Москве — «Метро». Принцип взаимодействия такой: сети, которые относятся к банану как к стратегическому продукту, могут его содержать в хороших условиях, ставить в лучшие места, — это наши партнеры. Те, кто хочет просто иметь самую низкую цену на банан, это не к нам. Цена вторична в структуре банана. Можно дешево купить банан, но на отходе потерять. Почему мы не можем договориться, например, с X5, — для них важнее всего цена.

«ТАК МЫ ПОПАДЕМ В ЭЛИТУ»

— Вы собирались строить на месте Фрунзенского универмага многофункциональный комплекс...

— Мне не дали реализовать там проект, разработанный Норманом Фостером. Этот проект стоил нам фактически \$7 млн. Но если бы началось строительство, затраты были бы выше — 150 млн евро.

— Однако согласование городского комитета по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры (КГИОП) на снос здания вы так и не получили.

— Я не собирался отказываться от этого проекта, просто экономически сейчас он неинтересен. А так мы можем снести все, кроме фасадных стен, выходящих на Обводный канал и Московский проспект (КГИОП признал архитектурный декор лицевых фасадов, а также габариты и композицию здания предметом охраны выявленного объекта культурного наследия, не подлежащим сносу. — «Ведомости»). Теперь я приложу максимум усилий, чтобы сделать там многофункциональный концертный зал. Хотел бы уложиться в \$100 млн с 10-летней окупаемостью.

— А как отобьются инвестиции в концертный зал?

— В Петербурге почти 5 млн человек, приезжают миллионы туристов, при этом в городе нет ни одного профессионального конгресс-центра, концертной площадки мирового уровня, за исключением концертного зала Мариинского театра.

— Часто ли в Петербурге мировые события проходят?

— Для них нет места, без инфраструктуры невозможно ничего вообще сделать. В 2013 г. надеюсь провести там главное мировое событие, посвященное 200-летию Вагнера. Так мы попадем в элиту на уровне Альберт-холла или Карнеги-холла. Не все же деньги. Наличие на въезде в исторический центр города выдающейся площадки выгодно и городу, и мне с точки зрения политической, экономической — не прямых, но косвенных дивидендов.

— Вы свои деньги будете вкладывать?

— Мои, частных инвесторов, которые поддержат меня, и банковские кредиты. В следующем году откроем в Лондоне и Нью-Йорке фонды, которые будут собирать деньги на эту стройку. Очень надеюсь, что мы начнем ее летом 2010 г.

— Но для девелопмента это не очень удачный объект?

— А это не девелопмент. Это не вопрос денег. Это моя новая профессия. И я никогда не делал проекты меньше 10 лет. Первые серьезные дивиденды от **ЖФС** мы начали получать в 2007 г.

— И теперь вы эти деньги вкладываете в театр?

— Не только эти. Есть очень серьезные люди, которые поддерживают проект. Надеюсь, что и город нас поддержит и создаст перед «Фрунзенским» общественную зону, пешеходный мост. Может быть, я найду деньги на строительство, а потом государство обратит на проект внимание, выкупит какую-то часть. Я сначала делаю, а потом прихожу и говорю: «Надо вам это?» Я так взаимодействую с государством. Поверьте, мне ни один человек не отказывал.

«ДЕНЕГ ЗДЕСЬ НЕТ»

— Чему вы научились за два года работы в Михайловском театре?

— Это, наверное, самый интересный период моей жизни. В июне я защитил на «отлично» диплом в Петербургской театральной академии, тема — «Формирование зрительской аудитории Михайловского театра». Учился по индивидуальной программе два года.

— Сколько вы вкладываете в театр? В прошлом году вы называли 400 млн руб.

— Какая разница? Например, когда даю деньги займы, я о них забываю. Отдали — нечаянная радость. То же самое и здесь. Это не коммерческий проект, хотя я трачу на него достаточно серьезные средства. Денег здесь нет. Я получил отношение и определенный круг людей, с которыми общаюсь. Это ни за какие деньги не купить.

— А в каком качестве вы видите себя в будущем? Чиновник? Политик?

— В 2013 г. заканчивается мой контракт. Если смогу вывести театр на мировой уровень, буду думать, остаться ли. Мне исполнится 45 лет. Если не смогу — точно уйду. Это самый значимый год — 200 лет Вагнеру и Верди, 70 Марису Янсонсу. 180 лет Михайловскому театру. Политика меня не интересует. Я не люблю говорить — люблю делать.

Главный в области балета

«Я занимался сахаром, нефтепродуктами. Банановый бизнес — самый трудный из всех, товар может в течение трех дней превратиться в ничто. Но я не знаю ничего тяжелее, чем управлять музыкальным театром. Творческие вопросы даже деньгами не решаются. Основа — личности. Ключевая фигура — дирижер. Хор у нас очень хороший, кордебалет. Женский кордебалет — самый красивый в мире. Самая сложная проблема — солисты. Такого количества солистов нет даже в Венской опере. Из 53 максимум 20 работают. Но в опере невозможно уволить певца, который уже не может петь, нельзя обновить труппу, оркестр. В балете, по крайней мере, есть пенсионный возраст — 45 лет. Все законы, условия работы в театре несправедливы. Нужен новый закон о работнике театра. У Мариинского и Большого бюджеты в пять раз больше, чем у любого другого театра, поэтому все лучшие силы стремятся туда попасть. Невероятно тяжело конкурировать в этой среде. Кроме того, я не музыкант, а чистой воды интендант».

«Мой опыт: театр очень сложная структура. Отсутствует школа хореографов и режиссеров музыкального театра. Нет правил отношений с артистами, которые получили здесь образование и при любом успехе уезжают работать за границу. У них нет никаких обязательств, это очень серьезная проблема. Дело не в рынке. На Западе есть правила. А с российскими исполнителями этих правил не существует. Талант вырастить очень тяжело. Культура — политизированный процесс, здесь не может быть просто рыночных условий. Правила нужны, и участие государства бывает жизненно необходимым. Балет всегда был придворным искусством, патронировался первыми лицами государства. В этом была определенная политика».

«Моя главная любовь — русский балет, это действительно национальное достояние, может быть, единственное конкурентное преимущество нашей страны. И я бы хотел, если мне поручат, взять на себя организацию условий, при которых продолжится успешное развитие русского балета. Сегодня еще есть шанс сохранить традиции и выйти на более высокий уровень. Не знаю [в каком качестве] — ответственного за эту отрасль, за ситуацию. В качестве

человека, который будет искать деньги, сделает программу развития школы, поддержки педагогов».

Как Кехман разговаривает с властью

«Если [что-то] надо сделать — какая разница как. Я положил 1 млн евро собственных денег на то, чтобы привести в порядок площадь Искусств. Я предложил губернатору: “Можно, я сделаю?” Валентина Ивановна [Матвиенко] сказала: “Делай”. Раньше всю площадь занимала парковка брошенных машин, а теперь перед Русским музеем пешеходная зона. Теперь это самая красивая площадь в городе»