

Александр Ивантер

# Не верь. Бойся. Не проси

*Эмпатия, идеализм, излишняя задумчивость в критической ситуации — свойства столь же опасные для предпринимателя, сколь и для хирурга. Вот главный урок истории неожиданного краха компании «Интерскол», еще недавно бывшей номером шесть в списке крупнейших мировых производителей электроинструмента*







Источник: Интеркол

## «Интеркол-Алабуга» — производство электроинструментов и средств малой механизации

**П**ервого августа 2018 года Сбербанк подал иск о признании банкротом АО «Интеркол», лидера отечественного рынка электроинструмента. Через несколько дней банкротные претензии были предъявлены и в отношении основной российской производственной «дочки» — ООО «Интеркол-Алабуга». В конце марта 2019-го компании вошли в процедуру банкротства.

Таков обескураживающий итог двадцати восьми лет дерзкого развития бизнеса, превратившего фирмешку по торговле бытовым инструментом из подмосковных Химок в международную компанию, вошедшую в десятку крупнейших мировых игроков отрасли, с узнаваемым в мире брендом, доказавшим уникальное для среднего ценового сегмента качество и надежность.

## e2 — e4

История становления «Интеркола», во всяком случае ее внешняя канва, естественным образом распадается на два больших этапа. Рубеж между ними можно датировать 2004 годом, когда созданная в 1991 году на базе ведущего отраслевого института ВНИИСМИ (Всесоюзный научно-исследовательский институт строительного механизированного инструмента) компания захватила лидерство на российском рынке электроинструмента и приступила к организации своей зарубежной экспансии.

Если за без малого три десятилетия жизни компании разнообразие, технологическая начинка и потребительские свойства ее продукции пре-

образились чрезвычайно, то состав и пропорции распределения долей в капитале «Интерскола» оставались неизменными. Компанией владеют Сергей Назаров (34,289%), Степан Орлов (31,378%), Сергей Окунев (20%) и Валерий Лотин (14,333%).


Мощный инженерно-конструкторский бэкграунд отцов-основателей компании по сию пору остается, наряду с брендом, самым ценным нематериальным активом «Интерскола», мотором ее непрерывного технологического развития.

Первый год жизни компания, унаследовавшая от института штат специалистов во главе с директором — Назаровым, техдокументацию и патенты, занималась только торговлей инструментом, включая продукцию ведущих японских и немецких брендов. В 1992 году было организовано производство дрелей на «родной» базе, опытным производстве в Химках, а в 1998-м интерсколовцы развернули контрактное производство под собственным брендом дрелей, перфораторов, отбойных молотков, циркулярных пил, рубанков и лобзиков на Ижевском механическом заводе. Там же был создан инжиниринговый центр.

Итак, на первом этапе развития, содержанием которого была производственная экспансия внутри России, принципиальных развилки в эволюции компании не просматривается. Бизнес развивался по хрестоматийной схеме «торговля — опытное производство — контрактное производство — собственное производство полного цикла». Рыночное позиционирование было четко сфокусировано на создании качественного продукта на 30–50% дешевле аналогов элитных мировых брендов. «Мы вкладывали много средств и сил в научные разработки, ну и, конечно, жертвовали маржей», — вспоминает те времена Сергей Назаров.

## Рывок на Запад и Восток

Интернационализация бизнеса «Интерскола», начало которой мы датируем 2004–2005 годами, была ориентирована в двух направлениях: с одной стороны, на рынок ЕС, прежде всего его на старое «ремесленное» ядро — Францию, Ита-



**Мощный инженерно-конструкторский бэкграунд отцов-основателей компании по сию пору остается, наряду с брендом, самым ценным нематериальным активом «Интерскола», мотором ее непрерывного технологического развития**

Всего за два года выпуск продукции вырос с 40 тыс. до 400 тыс. штук. Тем не менее первые шесть лет жизни «Интерскол» продолжал заниматься дистрибуцией продукции японского производителя электроинструмента Makita. «Эта компания даже арендовала в нашем здании офис, — вспоминал Сергей Назаров в одном из интервью. — Такое тесное общение нас очень многому научило: мы освоили премудрости дистрибуции и смогли изучить потребительские свойства будущих конкурентов».

Спустя четыре года, в 2002-м, компания, инвестировав 100 млн рублей, открывает собственный завод полного цикла в подмосковном Быково. Уже через год после запуска Быковского электроинструментального завода (БЭЗ) «Интерскол» выходит в лидеры по продажам в России.

лию, Германию, Испанию, а с другой стороны, на Китай. Европа привлекала как носитель и потенциальный донор технологических компетенций. Ну а Китай — это масштаб, правильное место для быстрого развертывания массового производства с низкими издержками.

Заметим, что в тот период с точки зрения значимых рынков сбыта ни Европа, ни Китай не рассматривались. Предварительные переговоры с потенциальными дилерами во Франции показали, что предпринимать серьезное наступление на европейского потребителя, равно как и на товаропроводящую сеть, преждевременно. А китайский рынок был забит местной дешевой продукцией. В то же время российский рынок демонстрировал быстрый рост, который, по прикидкам



Мария Крючкова

## Один из основателей «Интерскола» Сергей Назаров

интерсколовцев, должен был продлиться еще лет семь-десять, чтобы сравняться с параметрами проникновения электроинструмента в хозяйства семей по мере роста доходов.

На обоих направлениях «Интерсколу» сопутствовала удача. В 2008 году компания выкупила находящуюся на грани банкротства итальянскую фирму Felisatti. Мировой лидер в производстве профессионального деревообрабатывающего инструмента достался россиянам за смешные 2,7 млн евро при оценочной стоимости активов 25 млн евро. Производственное оборудование, включая уникальный роботизированный обрабатывающий комплекс, было перемещено на БЭЗ. Модельный ряд «Интерскола», с учетом линейки Felisatti, превысил 200 наименований.

В 2010 году «Интерскол» совершает новое ценное приобретение в Европе. Компания покупает 51% крупнейшего в Испании инструментального завода Casals в городе Риполь под Барселоной, выпускавшего более 60 наименований профессионального инструмента (перфораторы, миксеры, фрезера, шлифовальные и затирочные машины и др.) под брендом Freud Industrial. В 2003–2005 годах этот завод прошел техперевооружение и

располагал первоклассным набором современного металлообрабатывающего оборудования, производительность которого в несколько раз выше, чем у типичного завода в Китае. Вместе с заводом «Интерсколу» досталась инженеринговое подразделение со всем необходимым для ведения опытно-конструкторских работ самого высокого уровня. За плечами испанцев — 130-летняя традиция развития деревообрабатывающего инструмента, основанная на глубоком понимании тончайших нюансов работы столяра, мебельщика, отделочника.


Часть продукции испанского завода была направлена «Интерсколом» на российский рынок; поставки традиционным покупателям и заказчикам на рынках Европы и Северной Америки были сохранены. Кроме того, Сергей Назаров рассчитывал развернуть на испанской площадке контрактное производство под заказ для других брендов. Возглавил испанский производственный куст совладелец «Интерскола» Сергей Окунев.

По результатам двух европейских приобретений «Интерскол» стал первым (и до сих пор остается единственным) российским производителем

электроинструмента, получившим официальное международное признание: компания стала участником Европейской ассоциации производителей электроинструмента (European Power Tool Association, EPTA), объединяющей 14 самых авторитетных европейских инструментальных брендов — признанных мировых лидеров отрасли.

На китайском направлении «Интерскол» избрал тактику вязкого проникновения. Познакомившись еще в 2001 году со Стивеном Шу, главой местного производителя электроинструмента

долларов в Европе и более 20 долларов в США). Компания обладает диверсифицированной международной производственной базой, включающей в себя два завода — в Испании и в Быково (в Подмосковье развернуто производство инструментов под брендом Felisatti для европейского рынка), а также основные мощности по контрактному производству на двух китайских СП — ICG в Цинхуа и Interskol Manufacturing Ltd. в Шанхае, которые производят всю массовую номенклатуру продукции «Интерскола».



**Бизнес развивался по хрестоматийной схеме «торговля — опытное производство — контрактное производство — собственное производство полного цикла». Рыночное позиционирование было четко сфокусировано на создании качественного продукта на 30–50% дешевле аналогов элитных мировых брендов**

Crown Group Powertool Manufacturing, Сергей Назаров сначала закупал у китайского партнера комплектующие, потом стал пробовать размещать заказы. И только пять лет спустя завел речь о совместном проекте. Созданное СП Interskol Crown Group (ICG) построило в 2009 году завод Hengtai в городе Цинхуа на юге Китая. Инвестиции в проект составили 10 млн долларов. «Интерскол» финансировал все научно-технические разработки, а также подготовку и наладку оборудования. Шу взял на себя все организационные хлопоты и собственно стройку. Кроме того, на базе СП россияне развернули инжиниринговый центр, а также, что принципиально важно, наладили фирменный интерсколовский контроль за качеством продукции на всех стадиях производственной цепочки.

## Судьбоносное решение

К началу нынешнего десятилетия «Интерскол» подошел на пике своего могущества. Он безоговорочный лидер на отечественном рынке, при этом последний быстро растет и все еще далек от насыщения (около 8 долларов продаж электроинструмента на душу населения против 17

Существенно продвинулся «Интерскол» к этому времени и в развитии своей сбытовой сети. Продукция компании появилась в гипермаркетах «Леруа Мерлен», OBI и Castorama. Параллельно Сергей Назаров начал создавать MashineStore — собственную сеть супермаркетов по торговле электроинструментом.

Ситуация перестала быть равновесной в 2011 году, когда Китай по удельным издержкам, прежде всего по уровню долларовой зарплаты в городах, утратил однозначное преимущество по сравнению с Россией. Это заставило руководство «Интерскола» задуматься о реконфигурации своих активов. Именно в этот момент был задуман проект по созданию новых производственных мощностей в России. В качестве площадки первоначально рассматривалась ОЭЗ «Зеленоград» (ныне Технополис «Москва»), но предложение ОЭЗ «Алабуга» для якорных инвесторов оказалось более предпочтительным. К моменту разработки бизнес-плана российского завода по основным группам изделий продукция будущего предприятия в Татарстане должна была быть на 20–30% дешевле китайской.

«Я понял, что мы много вкладывали в Китай, пришло время инвестировать в Россию», — заявил тогда Сергей Назаров. Было решено перевести в Россию из Китая и научно-производственный



центр. В Китае он не прижился: новых моделей было немного, и они часто ломались. Для «Интерскола» же принципиально важно было оставаться на острие отраслевых инноваций. В те годы наиболее актуальными темами инженерного поиска было создание бесколлекторных (вентильных) двигателей и аккумуляторов нового поколения.

Надо подчеркнуть, что причины этого разворота в стратегии развития «Интерскола» не сводились исключительно к рыночным соображениям. Руководством компании, скорее, двигали эмоциональные мотивы патриотического толка. При этом рыночные, прежде всего валютные риски организации масштабного инвестиционного проекта в России компания, очевидно, недооценила. «Коммерцию мы не очень считали, нами двигала какая-то ностальгия, вера в страну, что ли, — признает сегодня Сергей Назаров. — В конце 1980-х в СССР на 17 заводах производилось два миллиона единиц электроинструмента, а «Интерскол» на пике делал четыре миллиона, и мы мечтали сконцентрировать на родине наши основные производственные мощности. Телевизоры в России не делают, чайники не делают, машиностроение дохлое, станкостроения нету, и мы хотели доказать, что способны развернуть в нашей стране масштабное производство инновационной сложной продукции под брендом, признанным в мире».

Завод «Интерскол-Алабуга» был запущен в октябре 2014 года. Первая очередь была рассчитана

на выпуск двух миллионов единиц инструмента в год, после пуска второй и третьей очередей производственную мощность предполагалось довести до пяти миллионов единиц. Смета инвестиций первой очереди составила полтора миллиарда рублей, были привлечены кредиты Банка Москвы (в 2011 году поглощен ВТБ), Сбербанка и Unicredit.

В 2015 году на проект расширения производства в Алабуге стоимостью 962 млн рублей компания получила заем Фонда развития промышленности в размере 505 млн рублей под 5% годовых в рамках программы импортозамещения. Заявленной целью проекта было доведение уровня импортозамещенной отечественной продукции в профессиональном сегменте тяжелых перфораторов, строительных миксеров, шуруповертов и торцовочных пил с нуля до 15%, при этом до 30% выпускаемой заводом продукции предполагалось направлять на экспорт на рынки СНГ и ЕС.

## Прилетело по полной

Роковым обстоятельством стало то, что в долговом портфеле «Интерскола» порядка 70% составили валютные кредиты. Значительная девальвация рубля в конце 2014 года стала ударом под дых. Валютная задолженность была конвертирована банками-кредиторами в рубли, при этом рублевая сумма долга практически удвоилась, превысив 6 млрд рублей, а ставки по теперь уже

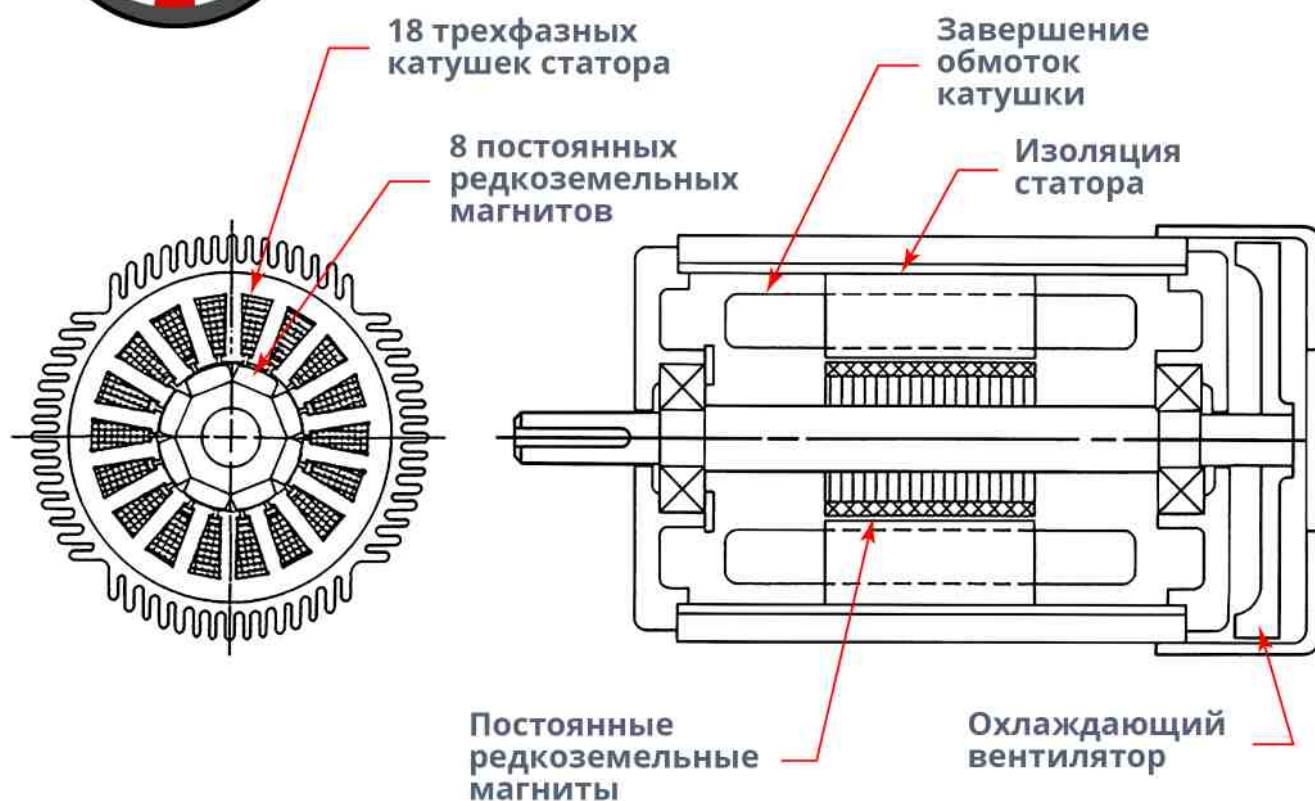
**График 1. Девальвация привела к скачкообразному увеличению долговой нагрузки "Интерскола", обслуживание которой оказалось для компании непосильным**



Источник: АО "Интерскол", аудированная бухгалтерская отчетность соотв. лет



# Бесщеточный (вентильный) двигатель



рублевой задолженности подскочили до 13%. В результате величина долговых обязательств по заемным средствам выросла на 68%. Фактически компания весь имеющийся оборотный капитал вынуждена была тратить на выплаты процентов по кредитам, так как операционный денежный поток был ниже расчетного из-за значительной недозагрузки завода в Алабуге. По итогам 2014 года чистый убыток компании превысил миллиард рублей (см. график 1).

Помимо этого из-за санкций «Интерскол» около года не мог получить изготовленные в Германии по его заказу, предоплаченные в 2013 году, два

высокоточных обрабатывающих центра (точность выше 5 микрон, станки с такой точностью обработки классифицируются как продукция двойного назначения) общей стоимостью три миллиона евро. «Станки были готовы в конце 2014 года, но их отгрузка была остановлена, — вспоминает Сергей Назаров. — Немцы отказывались возвращать деньги, станки тоже не поставляют. Мы боролись целый год, и только в конце 2015 года получили оборудование».

В результате запуск производства первой очереди завода по планировавшейся изначально технологической схеме произошел существенно

**«Я понял, что мы много вкладывали в Китай, пришло время инвестировать в Россию», — говорил Сергей Назаров. Было решено перевести в Россию из Китая и научно-производственный центр**

позже графика, лишь в конце 2015-го. Однако теперь уже выйти на плановый уровень выпуска мешал дефицит оборотных средств.

Хотя спрос был. Несмотря на кризисное сжатие российского рынка электроинструмента в 2015–2017 годах, «Интерскол» был не в состоянии обеспечить имеющийся портфель заказов собственным производством: имея на середину 2017 года заказов на 40–50 млн рублей в день, компания отгружала только на 30 млн. А летом 2018 года, в разгар строительно-ремонтного сезона, в торговые сети перестали поступать наиболее ходовые модели компании.

Компания угодила в замкнутый круг: существенно увеличить производство и денежный поток под бременем обслуживания долга она не могла, а не увеличив производство, не в состоянии была уверенно нести свою экстремально высокую долговую нагрузку.

«Владельцы бизнеса поверили в российскую экономику, и, взяв крупный валютный кредит, приняли на себя риски, — комментирует ситуацию с “Интерсколом” глава консультационной компании Strategy Partners Александр Идрисов. — Они попали в ситуацию, которая в России не считается форс-мажорной: очередное крушение рубля. Компания прочувствовала на себе все риски российской экономики».

От описания Назаровым взаиморасчетов компаний с банками становится не по себе: «Перед девальвацией, на 1 ноября 2014 года, “Интерскол” имел кредитов на 3,1 миллиарда рублей, как операционных, так и связанных со строительством завода в Алабуге. За три кризисных года мы заплатили банкам 3,2 миллиарда рублей, из них более двух миллиардов — в виде процентов, а один миллиард — непосредственно погасили тело кредита. И после этого еще остались должны шесть миллиардов. Причина — кредит на три миллиарда рублей на 2014 год [был валютным], и нам его пересчитали по новому курсу. В результате вся наша прибыль ушла на уплату процентов».

## Мы теряем его

В 2016 году «Интерскол» вступил в терминальную фазу развития бизнеса, которая именуется просто — борьба за выживание. Надо отдать руководству компании должное: она сражалась отчаянно, причем сразу на обоих фронтах — рыночном и административном.

Единственным способом реанимации бизнеса было срочное смягчение финансовых ограничений. Либо путем достижения соглашения о реструктуризации с



**Работники компании «Интерскол»  
в цехах предприятия**



## График 2. Выручка "Интерскола" в валютном выражении рухнула вчетверо, численность персонала вернулась к уровню 2010 года



Источник: расчеты автора по данным АО "Интерскол"

банками-кредиторами, например в виде отсрочки погашения основного долга на несколько лет. Либо посредством привлечения нового финансирования — или за счет средств акционеров, или за счет привлечения сторонних инвесторов и (или) новых кредиторов. «В этой ситуации чрезвычайно важной была скорость принятия решений, а она-то как раз отсутствовала, — продолжает Александр Идрисов. — Банки-кредиторы никак не могли договориться между собой по поводу реструктуризации, а компания, продолжая рассчитывать на реструктуризацию, медлила принять решение о полной заморозке алабужской площадки».

Свою нерешительность в закрытии угодившего в жесткий финансовый шторм предприятия признает и сам Назаров. По-человечески это понятно: чрезвычайно непросто резать по живому свое детище, только-только появившееся на свет. Но, похоже, и это еще один урок данной истории, другого выбора в подобных ситуациях нет. «Неработоспособные куски бизнеса надо отрезать как можно быстрее, иначе они разрушат все остальное!» — горячится Идрисов.

В 2017 году предсовдир Назаров занимает пост генерального директора, сосредоточив всю полноту власти в компании в своих руках. И все-таки проводит запоздалую чистку. Произведено радикальное сокращение затрат. Заморожено производство в Алабуге. Произведено сорокапроцентное сокращение персонала. Год закончен с чистой прибылью в 125,4 млн рублей — и это после двух подряд убыточных лет. Правда, выручка продолжила снижаться — на 13,5%, до 5,16 млрд рублей. «Когда мы сработали в семнадцатом году с прибылью, я думал, мне дадут Героя России, — пытается шутить Назаров. — Мы рассчитывали, что, увидев прибыль, банки-кредиторы пойдут на реструктуризацию кредитов. Наделись на "финансовые каникулы" сроком на один год для отсрочки погашения тела кредитов, что позволило бы нам укрепиться и развить мощности завода в Алабуге». При этом полмиллиарда рублей в год процентов банкам мы в тот момент еще были в состоянии продолжать платить. Однако соглашение не было достигнуто. Наши кредиторы так и не смогли договориться между собой».

«К сожалению в российской практике работа с проблемными активами ограничивается исключительно реструктуризацией долга, а не реструктуризацией бизнеса заемщика. В подавляющем большинстве случаев российским банкам проще обанкротить заемщика, даже получив убыток, чем формировать резервы под проблемный актив и затевать финансовое оздоровление бизнеса. Иногда у них просто нет соответствующих компетенций, чтобы определить стратегию восстановления бизнеса, да и регулирование банков со стороны ЦБ по части плохих кредитов не способствует этому, — объясняет Александр Идрисов. — На Западе, если компания, допустившая нарушение первоначального графика платежей, представляет и защищает в банке план своего прохождения кризиса или смены бизнес-модели, она может получить не просто отсрочку платежей, но даже новое финансирование». Летом 2018 года появилась надежда на спасение компании «белыми рыцарями» — сторонними инвесторами. Миллиардер Игорь Рыбаков, сооснователь группы «Технониколь», лидера отрасли стройматериалов, заявил, что готов вложить полмиллиарда рублей в обмен на контрольный пакет. По информации газеты «Ведомости», Рыбаков выдвинул условие: «Интерскол» должен договориться с банками о реструктуризации кредитов. Однако оговорка о необходимости самостоятельной реструктуризации кредитов фактически обесценивало offer, ведь при достижении соглашения с банками компания сохранила бы живучесть самостоятельно, не лишаясь контроля над бизнесом.

Вскоре после эпизода с Рыбаковым появилась информация, что на «Интерскол» позарился еще один претендент — корпорация Positec китайского миллиардера Дона Гао. По информации РБК, сделку предлагалось структурировать



**Электроинструменты производства компании «Интерскол»**

**По результатам двух европейских приобретений «Интерскол» стал первым (и до сих пор остается единственным) российским производителем электроинструмента, получившим официальное международное признание: компания стала участником Европейской ассоциации производителей электроинструмента**




через выкуп у структур Сбербанка прав требований к компании. Однако и эта инициатива не была реализована.

И это не первые внешние претенденты на «Интерскол». Еще в 2017 году вокруг споткнувшегося российского отраслевого лидера начал водить хороводы американский конкурент — номер один в глобальной табели о рангах производителей электроинструмента Stanley Black & Decker. Первоначально речь шла о продаже бизнеса целиком,

Предпринимается отчаянная попытка спасти положение, подключив административный ресурс самого высокого уровня.

В декабре 2018 года министр промышленности Денис Мантуров и помощник президента Андрей Белоусов обратились к президенту Владимиру Путину с письмом, излагающим сложившуюся в компании ситуацию. По информации РБК, в письме была четко сформулирована развилка: либо поддержка компании банком



## «Люди поверили в российскую экономику, и, взяв крупный валютный кредит, крупно проинвестировали. Они попали в ситуацию, которая в России не считается форс-мажорной: очередное крушение рубля»

обсуждалась цена в 120 млн долларов, но в тот момент Назаров еще не терял надежды спасти компанию самостоятельно и не торопился со сделкой.

Спустя некоторое время американцы вернулись, причем не одни, а в консорциуме с А1, инвестиционным подразделением «Альфа-групп». Теперь уже речь шла об уступке только бренда «Интерскола» за 45 млн долларов и погашении долгов перед Сбербанком и ФРП. При этом будущее производственных активов компании в России выводились за периметр сделки. Они покупателей не интересовали и, вероятно, были бы закрыты. На безбедную пенсию отцам-основателям хватило бы с избытком. Но и здесь сыграл патриотический мотив: почти тридцать лет нервов, усилий, круглосуточной работы и в итоге закрытые производственные корпуса и аннигиляция бренда? Назаров вновь ответил отказом.

## Развязка

Летом 2018 года «Интерскол», исчерпав остатки оборотного капитала, допустил дефолт по обслуживанию своих кредитных обязательств, у компании не стало ресурсов для выплаты даже процентных платежей по кредитам. Переговоры о реструктуризации кредитов остановлены.

развития ВЭБ.РФ, либо переход контроля над «Интерсколом» к американскому конкуренту. Президент, по свидетельству осведомленных источников, наложил резолюцию о целесообразности поддержки компании ВЭБом. Однако решение о поддержке так и не было принято, и сценарий банкротства компании стал неизбежным.

## Перезагрузка?

Вряд ли найдется много компаний, которые, пытаясь избежать краха, умудряются разрабатывать принципиально новую модель своего бизнеса. «Интерскол» умудрился.

«Еще до кризиса мы начали переходить к системе обслуживания клиентов и продаж на основе современного тренда Digital transformation, — рассказывает Сергей Назаров. — Тяжелая экономическая ситуация и нехватка оборотных средств этот процесс только ускорили и показали необходимость срочного введения сквозной автоматизации бизнес-процессов для того, чтобы компания смогла выжить и двигаться дальше».

По его мнению, сегодня передний край конкуренции состоит уже не в состязании собственно продуктов — в высшей лиге ключевых брендов потребительские качества достигли высочайшего уровня и примерно одинаковы. На первый

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА



*Сергей Макшанов,  
бизнес-эксперт, управляющий  
ГК «Институт тренинга — АРБ Про»:*

— Путь «Интерскола», в моем понимании, — это клондайк для сторителлинга в целях капитализации брендов. Прекрасный пример развития российского бизнеса через все возможные тернии рынка. Мы с коллегами время от времени обращались к опыту работы «Интерскола», не раз искренне радовались стратегическим прорывам, остроумности и обоснованной смелости реализуемых решений. Конечно, будет хорошо, если компания найдет выход и продолжит свое развитие. К значимым развилкам в развитии компании я бы отнес:

1. Более ранний (2006–2008) старт разработки решений для корпоративного сектора и домохозяйств.

Мы всегда говорим, что ассортимент должен быть сбалансирован. В ассортименте должно быть предложение и B2C (для домохозяйств), и B2B (для корпоративного сектора), причем в разных ценовых нишах, обеспечивая ценовую матрицу full price piano (метафорическое обозначение стратегии игры на всех клавишах ценовых сегментов). Наиболее «тучные» года были до 2007-го включительно, в то время «Интерсколу» нужно было максимально разнообразить ассортимент предложениями для обоих клиентских секторов. Тогда к кризису 2008–2009 годов компания подошла бы с антикризисным предложением для любого потребителя, да еще и с имиджем российского производителя.

2. Более ранний (2006–2008) старт мультинациональных онлайн-продаж. Мультинациональные продажи онлайн — это возможность купить через интернет продукт, произведенный в другой стране. Тогда этот канал продаж только начинал у нас развиваться и важно было стать пионером. Маркетплейсы тогда не были так развиты, только Amazon предлагал размещение любого товара на своем сайте, но работа с ним имела множество дополнительных условий.

3. Большее внимание и качественная коммуникация брендов с целевыми клиентами позволили бы поднять ценность предложения и рентабельность бизнеса. Реклама «Интерскола» не звучала «из каждого утюга», продукция компании не была первым выбором для жителей мегаполисов. При этом вкладываться имело смысл не только и не столько в рейтинги, сколько в профессиональные конкурсы, геймификацию, таким образом привнося бренд в жизнь потребителей. Тот же Black & Decker сделал серию игрушек для детей в фирменных цветах и с брендом компании.

Но главная причина проблем компании очевидна: это ее закредитованность. Возможно, это стало следствием отсутствия у АО «Интерскол» бизнес-процесса комплексного резервирования ресурсов — одного из принципиальных признаков несокрушимой компании. Наличие такого бизнес-процесса могло надежно увести от рисков невозврата заемных средств.



план выходит сервис, работа с конечным потребителем, начиная с информации и консультации до покупки и заканчивая доставкой и постпродажным обслуживанием.

«Мы разработали и смогли запатентовать собственную уникальную систему продаж, — про-

реального времени присутствие продукции «Интерскола» во всех регионах вплоть до конкретных магазинов. «Сейчас мы работаем над созданием IT-платформы по управлению продажами непосредственно от каждого физического клиента до поставщика и производства, — гово-

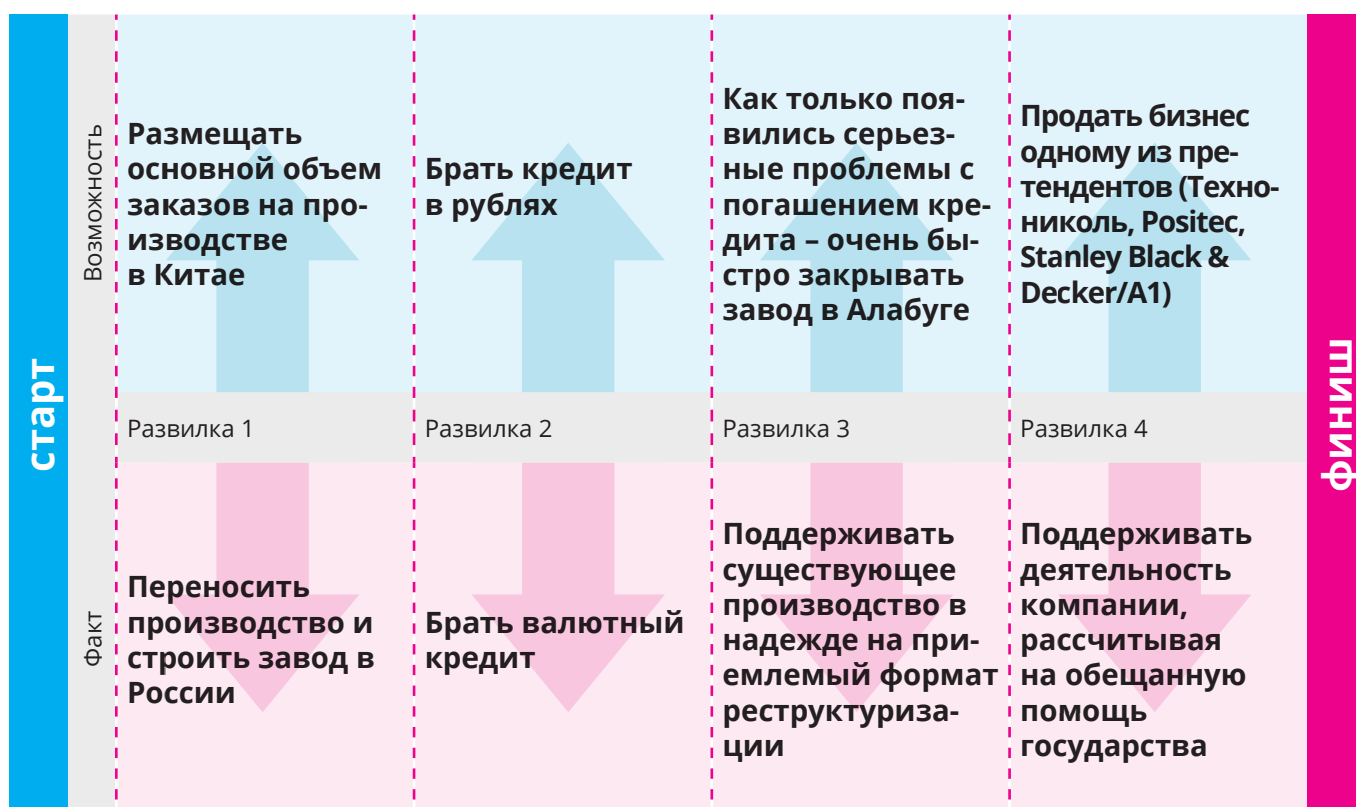
## «На Западе, если компания, допустившая нарушение первоначального графика платежей, представляет и защищает в банке план прохождения кризиса или смены бизнес-модели, она может получить не просто отсрочку платежей, но даже новое финансирование»

должает Сергей Назаров. — Разработана математическая модель, в которую вводятся параметры: коэффициент дистрибуции, количество SKU (торговых позиций) и так далее — по нам и по конкурентам, полученные на основе регулярных исследований по всем регионам России. В результате мы получаем конкретный план. Мы можем предпринимать соответствующие действия, чтобы управлять параметрами и с выходом на целевой объем продаж».

Сегодня в компании создана цифровая карта страны, на которой визуализируется в режиме

рит Назаров. — Планы на будущее — создать электронный сервис для наших партнеров и дилеров с мощнейшей системой логистики».

Партнеры «Интерскола» в деле разработки цифровой платформы — небольшая IT-компания — разделят с отцами-основателями контроль над бизнесом в случае его сохранения как единого целого по результатам банкротства. Кроме того, имея четкую стратегию реорганизации, «Интерскол» повышает шансы найти новых инвесторов, заинтересованных в развитии этой нетривиальной бизнес-истории. ➡



## Резюме и развилки

Частная производственная компания «Интерскол» была создана в 1991 году четырьмя выходцами из ведущего советского отраслевого института по разработке электроинструмента во главе с Сергеем Назаровым. В первые годы работы компания занималась в основном дистрибуцией продукции разных брендов.

В 1998 году развернули контрактное производство на Ижевском механическом заводе. Когда в Ижевске перестало хватать мощностей, запустили собственный завод в Быково (в 2002 году) и еще через год вышли в лидеры по продажам в России, приступили к международной экспансии. В 2009 году организовали два совместных предприятия в Китае, а кризис в отрасли позволил приобрести за скромные деньги две европейские «жемчужины» — производителей профессионального электроинструмента из Италии (Felisatti, 2008 год) и Испании (Casals, 2010 год). В результате к началу нынешнего десятилетия «Интерскол» подошел на пике своего могущества — международной компанией с глобально диверсифицированными активами и объемом продаж 220 млн долларов, номером шесть в мировой табели о рангах.

Новый этап развития был связан с переносом основной производственной базы в Россию с построением мощного сверхсовременного гринфилд-завода финальной проектной мощностью пять миллионов единиц электроинструмента в год. Ставилась задача к 2018 году увеличить свою долю на быстрорастущем российском рынке с 22 до 35%, а оборот всего бизнеса должен был достичь миллиарда долларов, что создавало устойчивые конкурентные позиции в первой пятерке мировых отраслевых грандов. Для строительства завода в Алабуге были привлечены масштабные заемные ресурсы у банков, а поскольку

существенная часть средств требовалась для приобретения высокотехнологичного импортного оборудования, кредиты были взяты в валюте, процедура хеджирования валютных рисков не была произведена. Затевая масштабный инвестиционный проект в России с длительным сроком окупаемости, компания допустила неадекватно большую пропорцию заемного капитала, причем значительная часть портфеля была сформирована валютными кредитами. Не был просчитан риск оппортунистического отношения банков к заемщикам в случае нарушения графика платежей.

Двукратная девальвация рубля в 2014–2015 годах привела к резкому увеличению долговой нагрузки, а тем временем завод в Алабуге еще не был запущен на полную мощь. Сказалась также почти годичная задержка в поставках импортного оборудования для завода из-за санкций. Тем не менее производство в Алабуге не было свернуто: испытывая колоссальный дефицит оборотных средств, «Интерскол» продолжал поддерживать его на плаву более двух лет в расчете на достижение соглашения о реструктуризации кредитов с банками. Однако достичь соглашения не удалось. Не увенчались успехом и переговоры с потенциальными покупателями компании из США (Black & Decker), Китая и России (Игорь Рыбаков). Оказались безрезультатными и усилия по привлечению адресной финансовой поддержки АО «Интерскол» со стороны банка развития ВЭБ.РФ. В результате летом 2018 года компания допустила дефолт по обслуживанию банковской задолженности и в марте 2019-го вошла в процедуру банкротства. Тем не менее руководство компании продолжает бороться за развитие бизнеса в надежде на появление инвестора, нацеленного на его сохранение.