



**Евгений Голанд:**

## «Мы не любим работать в России»

**Создатель Mail.ru Евгений Голанд сейчас занимается проектом DataArt. Ради чего он расстался с акциями одного из крупнейших порталов Рунета?**

### **Евгений, что такое кризис для DataArt?**

- Это ухудшение рынка сбыта. Основная проблема – неопределенность, отсутствие однозначных прогнозов развития событий.

### **Как кризис отразился на финансовых показателях?**

- До IV квартала 2008 года мы бурно росли – за январь-сентябрь доходы увеличились на 50%. В последний квартал выручка не выросла, но и не сократилась. По итогам года планировалась выручка в \$18 млн, вышло – \$17,5 млн. Хотя мы потеряли некоторых клиентов, отказ от инвестпроектов компенсировал потери. В результате EBITDA улучшилась. Кроме того, из-за сокращения инвестиций в расширение бизнеса, в IV квартале мы накопили неплохие финансовые резервы, запасы наличности превосходят текущие обязательства в несколько раз. Будет прекрасно, если показатели 2008 года сохранятся в 2009 году.

### **На каких условиях и когда привлекали последнего инвестора?**

- В середине февраля 2008 года договорились о \$4 млн. Консорциум инвестфондов получил один из пяти голосов в совете директоров и менее 25% акций. Фонд, курирующий сотрудничество консорциума с DataArt, находится в Лондоне. Он инвестирует в компании, похожие на DataArt, и обладает очень широкими связями в финансовом мире Лондона. Это стратегические инвесторы, которые, помимо прямых вложений, помогают нам с поиском клиентов.

### **Когда и как DataArt начал готовиться к кризису?**

- Как любой участник реального сектора, мы почувствовали кризис до обвала бирж - с конца первого квартала 2008 года. Стали дорожать ресурсы, клиенты вели себя менее адекватно, сроки возврата прибыли на инвестиции стали важнее качества, зависимость клиентов от внешних капиталовложений увеличилась. Уже в августе кто-то не смог оплатить свои счета. Дебиторская задолженность DataArt начала расти с середины 2008 года. Чтобы сохранить приемлемое соотношение дебиторки к выручке, пришлось внимательнее работать с клиентами. С кем-то сотрудничать на условиях предоплаты, от кого-то отказываться. С проблемными клиентами достигаются специальные договоренности.

### **От каких клиентов вы отказываетесь?**

- Самый страшный клиент – непрозрачный. Поэтому мы не любим работать в России. Другой тип «страшного» клиента – компания, которая не умеет планировать свой денежный поток и берет невыполнимые обязательства. Мы стараемся оценить их возможности. Это несложно: большинство клиентов приходит по рекомендации существующих заказчиков, через инвесторов или старинных партнеров.

Продолжаю перечень антикризисных мер. Во время кризиса компании чаще всего разоряются не из-за отсутствия прибыли, а из-за нехватки cash-flow, когда нет денег, чтобы расплачиваться по счетам. Поэтому DataArt отдает много внимания управлению денежным потоком. Естественно, при этом сокращаются расходы. Основное направление экономии – отказ от расширения. Сейчас в компании 4 производственных подразделения и 2 офиса продаж. Планировалось открыть еще 1-2 производственных подразделения и один офис продаж, еще один из офисов - расширить. Теперь эти планы заморожены. Средства, выделенные под расширение, останутся в компании в качестве «финансовой подушки». При необходимости будем сокращать основной персонал, но пока до этого не дошло.

В DataArt проводится очень тщательный сценарный анализ: что будет, если потеряем 5 самых больших клиентов, 20% выручки, сократим персонал (ведь понадобится выплатить отпускные, зарплату за 2 месяца) и так далее. Один из наших сценарных анализов предусматривает, что кризис начнет затихать примерно через год после идентификации, к концу 2009 года станет легче.

### **Система, позволяющая проводить сценарные анализы, - недешевое удовольствие. Как это сочетается с режимом экономии?**

- Когда мы обратились к инвестиционному фонду, то решили создать эффективный аналитический инструмент для оценки отдачи финансовых вложений. Пришлось построить новую продвинутую систему учета. В результате мы можем не только контролировать cash-flow, но и строить прогнозы. Но наш бизнес не сложный – с точки зрения сценарного планирования у нас немного переменных.

### **Какие перемены ждут DataArt в случае потери 20% выручки?**

- Структура бизнеса не изменится. Перемены начнутся при сокращении выручки на 50-60%. Потребуется пересмотр стратегических целей, DataArt станет другой компанией. Но в 2001 году мы сократились на 80% и выжили.

### **Как вам помогает опыт выживания в предыдущий кризис?**

- В истории DataArt это уже третий кризис. В конце 2001 - начале 2002 годов мы потеряли почти всех клиентов, потому что были сфокусированы на start-up'ах. Наша стратегия – долгосрочные отношения, работа на перспективу, сохранение репутации. Поэтому мы сохранили ядро команды, рассчитались со всеми догами и сотрудниками, которых больше не могли содержать. Многие из них в дальнейшем вернулись в компанию.

В 2004 – начале 2005 годов компания пережила кризис, связанный с потерей ключевого клиента, который приносил более 50% выручки, - крупного нью-йоркского инвестфонда. Из всех кризисов, которые пережила компания, этот был наименее сложным.

Освободившиеся ресурсы удалось обеспечить новыми заказами, с оставшимися клиентами нас связывали прочные отношения. DataArt обошелся без сокращений штата.

Наконец, к кризису 2008-2009 годов мы оказались подготовлены лучше всего. У нас хорошо диверсифицированная выручка – самый большой клиент приносит не более 8% доходов. Мы выросли – в компании работает 450 человек. У нас хорошая отчетность, нет долгов. В начале 2008 года мы привлékли инвесторов. Но самое главное: структура управления сейчас гораздо гибче.

Поэтому на кризис мы в первую очередь смотрим как на возможность. Мы фокусируемся на том, что будет после. Наша тактика – сохранение качества услуг и инвестиции в наиболее выгодные направления. Во время кризиса цель – не получать прибыль, а сохранить клиентов и сотрудников.

### **Как вы оцениваете антикризисные меры, которые предпринимают правительства стран вашего присутствия?**

- 70% нашего рынка сбыта приходится на США, 30% - на Англию. Это «здоровые» страны, я не ожидаю затяжной депрессии. У нас есть представительства в России и Украине. У России большие запасы ресурсов, это должно помочь пережить кризис. Надеюсь, что сегодняшние трудности позволят ей выстроить более эффективную систему управления государством, с лучшим распределением прибыли.

### **Весной 2008 года некоторые российские компании заявляли, что из-за высокой стоимости труда отечественных программистов им придется обратиться в Китай и Индию. Ваша точка зрения?**

- DataArt в России не растет более двух лет. Причина – не высокая стоимость труда, а отсутствие налоговых преимуществ. Нам приходится держать маленькие предприятия – с численностью персонала не более 100 человек. Именно это заставляет компанию развивать производственные подразделения в Украине и Белоруссии. В России на DataArt работают около 250 человек, в Украине - 200.

### **Как протекает ваш стандартный рабочий день?**

- Встаю в 6 утра, занимаюсь спортом, потом час добираться до работы. По дороге слушаю лекции, связанные с бизнесом. В офисе нахожусь с 10.00 до 19-20.00.

### **Как вы отдыхаете?**

- Мой отпуск длится чуть меньше двух недель в году. В быстрорастущей компании возможность отдыха зависит от событийной насыщенности бизнеса. Я стараюсь брать отпуск в спокойные периоды жизни бизнеса и рынка. Отдыхаем всей семьей.

Раньше я предпочитал кардинальную смену обстановки, любил далеко летать на самолете. Теперь стараюсь ездить в отпуск на машине. Я люблю водные виды спорта, катание на водных лыжах, на доске, иногда езжу кататься на горных лыжах. Не очень люблю экскурсионный отдых.

### **Вечный вопрос: как совместить семью и бизнес, что посоветуете нашим читателям?**

Главное - надо искать работу, которая не противоречит семейным ценностям. Например, бизнес требует постоянно включенного сотового телефона. Это поработает, если подразумевается, что в любой момент человека можно вызвать на работу. Мой сотовый телефон всегда включен, я смогу ответить на вопрос. Но никто не ожидает, что я в любой момент готов появиться на рабочем месте, это освобождает. Весь остаток времени от работы надо уделять семье. Нужно уметь выделять наиболее важные события, ведь порой события в семье более важны, чем события на работе, и наоборот. Семья также должна понимать, что все, что делается на работе, делается для семьи, должна помогать и не препятствовать бизнесмену. Мне очень повезло, что культура DataArt совместима с моими личными ценностями. Я рад, что компания, которую я основал, дает возможность реализовать себя и другим, не нарушая их ценностей.

### **Беседовала Наталья Анищук**

#### **СПРАВКА**

#### **Евгений Голанд**

Родился в 1970 году в Ленинграде.

Образование: в 1994 году окончил Нью-Йоркский университет (NYU) по специализации «Компьютерные технологии». В 2005 году окончил бизнес-школу (MBA) университета Мэриленда.

#### **Опыт работы:**

**1997 – н.в.** - совладелец и президент компании DataArt.

1998-2002 года - совладелец и президент Mail.ru.

1995-1997 года – собственный небольшой бизнес по сборке компьютеров.

#### **Семейное положение:**

Женат, воспитывает сына.

#### **Компания DataArt**

Специализируется на разработке индивидуального программного обеспечения для компаний финансовой, телекоммуникационной и других индустрий. Объединяет 6 офисов и 400 разработчиков. Штаб-квартира расположена в Нью-Йорке. Выручка за 2008 год выросла на 49% до \$17,5 млн.