

Как начать успешный бизнес во время кризиса: опыт 1998 года

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Как компании «Пенетрон-Россия» удалось продвинуть на российском рынке дорогой американский гидроизоляционный материал

Как компания «Магазин горящих путевок» превратилась в бренд стоимостью несколько миллионов долларов США

Как при первоначальном капитале в 1000 долларов была создана сеть популярных мини-пекарен под маркой «Ням-ням»

В предлагаемой Вашему вниманию статье представлен опыт российских компаний, руководителям которых удалось сделать рывок во время кризиса 1998 года.

Компания «Пенетрон-Россия» в период снижения потребительской активности не стала уходить из дорогого сегмента, в котором работала, что и помогло ей выбиться в лидеры. Оказалось, что в 1990-е годы достаточное число клиентов считали экономию недостойным делом для богатого человека из новой России.

Компания «Магазин горящих путевок» выросла из антикризисной программы, которая была разработана в терпящей убытки туристической фирме. Клиентам стали предлагать горящие туры по низкой цене, однако вскоре выяснилось, что основные потребители – не люди со скромным достатком, а бизнесмены: новым клиентам было важно не столько сэкономить, сколько организовать свой отпуск в кратчайшие сроки.

Учредитель третьей компании, о которой пойдет речь в статье, – сети пирожковых «Ням-ням» – отказался от торговли недвижимостью и занялся новым для себя бизнесом в сфере общественного питания. По его расчетам, в сложные для страны времена должен был стать востребованным недорогой способ уличного питания. Чутье его не подвело, и открытая пирожковая дала начало широкой сети мини-пекарен.

Опыт практика

Все конкуренты сменили нишу, благодаря чему мы стали лидерами в своем сегменте

Игорь Черноголов Президент группы компаний «Пенетрон-Россия», Екатеринбург

В 1996 году я узнал от знакомых, что одна из компаний в Санкт-Петербурге применяет американский гидроизоляционный материал под названием Penetron. В то время я как раз думал о том, что нужно найти новую эффективную технологию, которая бы защищала бетон от проникновения воды. Я заинтересовался, привез материал, мы провели с ним эксперимент на Ново-Свердловской ТЭЦ и получили хороший результат. Через год заключили контракт с компанией ICS Penetron International Ltd и начали поставлять Penetron напрямую из США.

В начале 1998 года, когда доллар США стоил около шести рублей, мы завезли очередную партию материала и после августовского дефолта оказались с товаром, который нужно было продавать уже за «новые» доллары. Все компании-конкуренты, которые занимались дистрибуцией этого материала (в тот момент их было восемь в СНГ, они работали на территории от Владивостока до Минска), отказались от долларовых товаров и перешли на дешевые отечественные аналоги. Мы же решили остаться в своем сегменте.

Чтобы реализовать товар, начали искать платежеспособных клиентов – зарубежные компании, работающие на российском рынке. Связались с турецкими и болгарскими фирмами, заключили с ними контракты и стали продавать товар за «новые» доллары. Когда первая партия была реализована, на вырученные средства закупили новую. Оказавшись единственным поставщиком продукции системы Penetron в России, мы обратились к американцам с предложением дать нам эксклюзивные права на реализацию этого материала в России и СНГ. В 1999 году мы получили такое право на дистрибуцию в России, а в 2001-м – в странах СНГ.

Конечно, сначала было нелегко: иностранные компании на первых порах осторожничали, не решались с нами работать. Но мы не смаковали трудности, просто шли и делали. Есть притча о том, как лама несколько месяцев добирался в монастырь через горы, моря и пустыни. Когда он наконец пришел, его спросили, тяжело ли было. Он ответил: «Нет. Потому что каждый раз я делал только один шаг». Так и мы шли к своей цели, делая по одному шагу. Вкладывали в про-

Не существует до конца насыщенных рынков, на любом можно придумать ноу-хау. Сколько бы ни говорили, что в каком-то секторе рынка возможности исчерпаны, все равно приходят новички и всем доказывают, что есть что-то новое.

движение все деньги, ни копейки не вынимали из бизнеса. Не экономили на командировках и выставках – ежегодно участвовали в 200–300 выставках в России и ближнем зарубежье. Привлекали внимание к компании и рассказывали о своем специфическом товаре, о котором тогда мало кто знал, самыми разными способами. Например, во время участия в отраслевых строительных выставках привозили большой торт и угощали им всех участников и посетителей, заинтересовывая таким образом своим стендом. На выставках работало много сотрудников, которые буквально за-таскивали людей и в красках рассказывали о товаре. В отличие от других площадок вокруг нашего стенда всегда была толпа народа. Мы не жалели денег на качественный раздаточный материал, с помощью которого информировали, что такое Penetron, из чего он состоит, как действует, как его применять. Для проектировщиков рисовали схемы, которые наглядно показывали механизм проникновения материала в бетон. Часто для убедительности мы приходили к потенциальным заказчикам с ведром материала и говорили: «Вот препарат для гидроизоляции. У Вас что-нибудь течет?». Практически все отвечали: «Да, течет». Тогда мы предлагали: «Пойдемте, замажем». Наносили материал, и через несколько часов уже ничего не протекало. Таким образом мы привлекали новых клиентов.

Справка

«Пенетрон-Россия»

Сфера деятельности: производство и продвижение гидроизоляционных материалов проникающего действия системы Penetron

Форма организации: группа компаний

Территория: головной офис – в Екатеринбурге; более 200 дилерских центров в России, Азербайджане, Армении, странах Балтии, Белоруссии, Великобритании, Грузии, Казахстане, на Кубе, в Молдавии, Таджикистане, Туркменистане, Узбекистане, на Украине, в Черногории, Чехии

Численность персонала: 3500

Доля рынка: 10% всех гидроизоляционных материалов проникающего действия

Крупные проекты: Белоярская АЭС, Верхотурская и Саяно-Шушенская ГЭС, метрополитен в Казани (всего – более 20 крупных проектов)

Стаж президента группы компаний в должности: с 1991 года (с момента основания компании)

Участие президента в бизнесе: совладелец

В 1998 году было много новых русских, которые жили по принципу «понты дороже денег». А Penetron в то время был самым дорогим материалом, раз в пять дороже отечественных аналогов, а значит, и самым престижным. Также нам на руку играло сарафанное радио. Однажды был курьезный случай. Мы работали у владельца дома в одном из элитных коттеджных поселков. У него затопило подвал, а дом был расположен в самом центре поселка. После того как мы решили его проблему, грунтовая вода пошла в соседние коттеджи. В итоге мы получили еще несколько заказов и прошли по всему поселку, пока всех не осушили.

Работа в условиях кризиса научила нас тратить меньше и получать в разы больше. И сегодня для продвижения товара мы стараемся использовать низкобюджетные, но эффективные и запоминающиеся ходы. Например, недавно договорились с владельцами заводов о том, что мы разукрасим ограждающие их заборы граффити на тему нашего материала. Проводили акцию «Пенетроновская свадьба». Выбрали красивую дату – 8 августа 2008 года (08.08.08), когда было очень много телекамер, ездили по всем загсам и устраивали костюмированное шоу. В результате попали во все новости. Сотрудники нашей компании, у которых есть машины, обклеили их стикерами со словом Penetron, а на капотах нарисовали символ компании – боксерскую перчатку. На улице их останавливают, спрашивают, что означает эта надпись, они рассказывают, раздают буклеты и журналы. Такие способы обходятся недорого, а эффект дают потрясающий. Как-то давно я прочитал в одной из бизнес-книг такую фразу: «Если есть собеседник, который Вас выслушает, расскажите ему о своем товаре. Возможно, когда-нибудь он его купит». Мы всегда придерживались этого принципа. На наши акции обращает внимание большое количество людей – потенциальных клиентов. Я уверен, что однажды они о нас вспомнят.

В 2001 году, когда компания уже прочно стояла на ногах, мы убедили американцев построить завод в России, чтобы не возить цемент с песком из-за океана. Теперь мы ввозим только небольшую хи-

Проект окупился через три-четыре недели. Продажи в офисе стали составлять примерно 150 туров в неделю – это сопоставимо с объемами продаж нишевого туроператора, при этом наши коммерческие риски были намного меньше.

мическую составляющую, а смешиваем все компоненты здесь. Наша нынешняя цель – разработка национальных стандартов и освоение рынков дальнего зарубежья. Мы не почиваем на лаврах, хочется все время идти вперед. Сейчас, в кризис, работать стало даже интереснее. Мы начали активно выходить на рынок Сочи, работать с частниками, ЖКХ, оптовыми строительными магазинами. Я вернулся к оперативному управлению и испытываю от этого драйв.

Благодаря кризису 1998 года наша маленькая региональная фирма превратилась в крупную международную компанию. Мы постепенно охватывали регион за регионом: сначала весь Урал, потом все дальше и дальше. Для сравнения: в 1998 году мы привезли всего один контейнер материала (18 тонн), а сейчас ежегодно производим уже 300 таких контейнеров. В 2008 году из-за кризиса рост составил не 250%, как обычно, а всего 130% к соответствующему периоду прошлого года, но, я думаю, к концу нынешнего года компания выйдет минимум на 160-процентный рост.

Конечно, готовых решений, как преуспеть в кризис, нет. Представим, что проблема – это замок, а решение – ключ к нему. Большинство людей копаются в своем «багаже» (знаниях), стараются подобрать старый ключ к новому замку. А мы не пытаемся подобрать к новой проблеме старый ключ, а делаем новые ключи.

Опыт практика Антикризисный проект превратился в самостоятельный успешный бизнес

Андрей Озолин Создатель и бывший совладелец сети «Магазин горящих путевок», Москва

Кризис всегда начинается раньше, чем о нем объявляют. В туристической отрасли спад уже чувствовался с открытием сезона 1998 года, то есть за некоторое время до дефолта. У меня тогда была туристическая компания-оператор «Деловой визит», которая до 1997 года успешно развивалась. Кризис 1998 года привел к тому, что все туроператоры стали испытывать сложности с реализацией гарантированных мест, выкупленных у отелей и авиакомпаний. Рынку нужен был способ быстрой реализации путевок, пусть даже ниже себестоимости. Так появился проект, идея которого была

подсказана проблемами, возникшими в основном бизнесе. По сегодняшним временам вложения были копеечные – 15 тыс. долл. США. Всего за три недели был создан «Магазин горящих путевок», придумана символика и слоган «Вам позавидуют попутчики!». 22 июня 1998 года в Москве открылся первый офис, в котором работали четыре человека. Незадолго до открытия мы поместили рекламу в газете «Экстра М» – тогда это был мощный рекламоноситель (позже реклама переключалась в журнал «Туризм и отдых», а затем и в Интернет). Объявление размером в спичечный коробок вызвало тогда шквал телефонных звонков.

Сначала нам казалось, что основными клиентами будут люди, желающие отдохнуть экономно, но, когда к офису стали подъезжать дорогие машины и мы увидели значительный спрос на пятизвездочные отели, мы поняли, что в подаче компании нужно ориентироваться не на цену, а на стиль

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТОЛЬКО
ЭФФЕКТИВНЫЕ
ИНСТРУМЕНТЫ
ПО ПОДБОРУ
ПЕРСОНАЛА

ОТ **3** РУБ.

СТОИМОСТЬ ОДНОГО КОНТАКТА

СКОРОСТЬ ЗАКРЫТИЯ ВАКАНСИЙ

ОТ **1** ДНЯ

тел. (495) 961-0018 (многоканальный)

газета объявлений
РАБОТА ДНЯ
ВАС

сайт по трудоустройству
RAVOTA.RU

элитный
персонал
www.e-personal.ru



жизни. В то время отдых могли себе позволить в основном бизнесмены, и нашими клиентами стали менеджеры среднего и высшего звена. У чиновников время отпуска известно заранее, а бизнесмены чаще всего берут его спонтанно и нередко принимают решение улететь уже завтра или послезавтра. Самым большим нашим достижением тогда стало то, что мы сумели реализовать обещание, содержащееся в торговой марке, – дать разницу в цене. Мы понимали, что люди поедут в недорогие безвизовые страны – в Турцию и Египет, поэтому основной акцент был сделан на этих направлениях (к тому времени египетские и турецкие отельеры научились быстро пересматривать цены). Мы намеревались продавать горящие туры и по России, но, к сожалению, статичные цены не позволили этого сделать.

На продвижение и рекламу мы тратили небольшой процент прибыли: название фирмы говорило само за себя. Правда, первое время нам пришлось рекламировать компанию, публикуя разъяснительные статьи, потому что у людей сохранялись советские представления о горящей путевке – они думали, что это конкретная путевка, сданная профсоюзному лидеру. Года полтора-два мы разъясняли, что на самом деле это снижение цен в результате не полностью проданных квот.

Проект окупился через три-четыре недели. Продажи в офисе стали составлять примерно 150 туров в неделю – это сопоставимо с объемами продаж

нишевого туроператора, при этом наши коммерческие риски были намного меньше. Я понимал, что тот, кто основал бы сеть, придерживаясь нашей концепции, просто отнял бы у нас бизнес: с одним офисом мы оказались бы несостоятельными. Никто из моих партнеров не хотел создавать сеть, но я как основной акционер настоял на этом. И с сентября по декабрь 1998 года мы открыли три новых офиса, а весной начали действовать еще четыре – так появилась устойчивая сеть со своей технологией работы. Все точки располагались в разных районах Москвы: нынешних пробок тогда еще не было, но проблему можно было предвидеть. Сеть действовала очень успешно: в первые годы пиковое количество оформлений в одном офисе достигало 78 человек в день, а доля постоянных клиентов каждого офиса к концу первого года работы составляла 75%. Очень высокими были франчайзинговые платежи – до 60 тыс. долл. США в год с одной московской точки (примерно 40% от комиссии компании-франчайзи). Вскоре мы начали открывать офисы и в регионах. Сеть успешна и сегодня: она включает около 300 франчайзинговых офисов, а кризис побуждает людей обращать еще большее внимание на цены.

Так как Интернет тогда не был распространен повсеместно, а до потребителей необходимо было доводить оперативную информацию, мы придумали технологию fax back, по которой работала маркетинговая служба компании. Идея заключалась в следующем: в нашем модеме была информация (несколько листочков формата A4), люди могли позвонить на определенный номер со своего факса, нажать кнопку «Старт» и получить распечатку, которая содержала самые интересные цены. Сначала мы сотрудничали только с десятком туроператоров, но количество партнеров быстро росло: компании знали, что у нас идут большие продажи. В 2000 году база цен (уже из тысяч предложений) перешла в Интернет. В качестве эксперимента мы стали предоставлять другим туристическим агентствам доступ к этой системе за абонентскую плату (50 долл. США в месяц). Но в результате начали терять конкурентное преимущество – эксклюзивный доступ к информации о ценах. По настоянию офисов продаж и моих партнеров

Справка

«Магазин горящих путевок»

Сфера деятельности: туризм

Форма организации: ООО

Территория: головной офис – в Москве, филиалы – в городах России и Белоруссии (всего – 275 офисов)

Численность персонала: 35 (в головном офисе)

Количество отправленных туристов: 350 тыс. (в 2008 году)

я согласился закрыть доступ к информации для сторонних агентств, сделав систему исключительно внутрифирменной. Это было экономической ошибкой: мы добровольно отдали место лидера на рынке электронных дистрибутивных систем, а это могло быть даже более интересным проектом, чем сеть турагентств. Позже появились поисковые системы, владельцы которых стали продавать такой доступ – как говорится, свято место пусто не бывает.

У нас была жесткая система оплаты труда: людям платили только за результат. Каждый сотрудник получал процент от дохода всего офиса. Это упростило кадровое администрирование. Оно сводилось только к первичному поиску кадров, но никак не к повышению квалификации и контролю – менеджеры сами друг друга контролировали. Им было невыгодно работать, если сотрудник, с которым они делили комиссию, или ленился, или просто не умел продавать. Можно сказать, что менеджеры сами принимали на работу своих коллег и сами увольняли.

Я всегда разрабатываю проекты с учетом того, как они будут реагировать на кризис. Сейчас запускаю новый проект, развитию которого кризис также должен помогать. Суть проекта: «Оставь заявку – получи несколько предложений». Реализуется он в нескольких сегментах (путевки, юридические услуги населению и компаниям, организация праздников). Думаю, сейчас то самое время, когда проект должен получить зеленый свет.

Справка

«Валентайн 2000»

Сфера деятельности: производство хлебобулочных изделий и торговля ими

Форма организации: ООО; управляющая компания (производство, сеть мини-пекарен «Ням-ням»)

Месторасположение: Москва

Численность персонала: 200 (включая персонал управляющей компании, производственных подразделений и индивидуальных предпринимателей, занимающихся сбытом)

Стаж управляющего в должности: с 1998 года (с момента основания компании)

Участие управляющего в бизнесе: совладелец

Опыт практика

Мы помогали своим партнерам открыть бизнес, создавая для себя сеть дистрибьюторов

Игорь Чепенко Управляющий компанией «Валентайн 2000», Москва

В 1998 году я управлял компанией, работающей в сфере недвижимости (это был семейный бизнес). От кризиса рынок недвижимости тогда сильно пострадал, и мы, видя начавшийся застой, решили перейти на другие рынки. Идею создания сети мини-пекарен, которые продавали бы вкусные и недорогие слойки и пирожки, подсмотрели в Германии – на автозаправках они пользовались большим спросом. В Москве на тот момент такая торговля практически не была представлена, в одной из немногочисленных точек (в подземном переходе около метро «Комсомольская») я всегда наблюдал огромную очередь человек по 50–60. Это было удивительно, потому что в то время очереди уже закончились. Мы решили, что продукт будет востребован в России, и начали создавать пирожковый бизнес.

Технология производства слоеных пирожков такая: изделия с разными начинками производятся на фабрике, потом замораживаются и доставляются в точки сбыта. Мы выбрали в качестве поставщика московский комбинат «Алго» (тогда выбор производителей полуфабрикатов был весьма ограниченным) и приступили к работе, имея на руках первоначальный капитал в 1000 долл. США. В феврале 1999 года открыли первый киоск у станции метро «Новые Черемушки». Через две-три недели увидели, что идут стабильные хорошие продажи, и, используя полученную прибыль, не вкладывая собственных средств, арендовали еще несколько точек в разных районах города и открыли киоски. К концу года таких точек было уже десять. Киоски мы размещали в тех местах, где бывает много прохожих, – в подземных переходах и торговых рядах около метрополитена. Мы поняли, что занялись выгодным делом и продукция пользуется большим спросом – во время тогдашнего кризиса люди, как и сейчас, перестали посещать дорогие заведения и частично перешли на стрит-фуд, что и породило столь высокий спрос.

К тому же наши пирожки были новинкой. В то время уже был придуман бренд «Ням-ням», под которым мы стали открывать киоски.

Когда увидели, что выходим на достаточно большой объем (примерно через год работы количество палаток стало приближаться к двадцати), решили создать собственное производство. Бизнес развивался быстро, продажи были высокие, поставок оказалось недостаточно, к тому же качество полуфабрикатов иногда оставляло желать лучшего, а при собственном производстве мы сами могли контролировать качество продукта. Но для открытия производства нужны были существенные вложения, которых у нас на тот момент не было. Мы выделили средства для первоначального взноса, а остальную сумму взяли в кредит. Для управления производством создали компанию «Валентайн 2000».

Сначала производство работало только на нашу сеть, но постепенно мы расширялись и стали предлагать свою продукцию (и параллельно – торговую марку) другим клиентам. С 2000 года на киосках появилась реклама компании, и многие наши партнеры завязали с нами отношения именно благодаря этой рекламе. Активное привлечение внешних клиентов началось с конца 2001 года. Мы проводили полевые исследования: смотрели, в каких районах большее количество людей, что-то открывали, закрывали. В итоге выработали определенный формат, выложили его описание в Интернете, разместили рекламу в журналах, предлагая людям, у которых есть первоначальный капитал (примерно 3 тыс. долл. США в рублевом эквиваленте), начать свой бизнес. Мы как производственная фирма, имеющая свое видение бизнеса и опыт работы непосредственно с конечным потребителем, поддерживали партнеров. Наняли нескольких представителей, которые помогали нашим клиентам не только открыть точку и запустить ее, но и контролировать ассортимент и качество. Затраты на такую помощь мы брали на себя, что было приятно клиентам, которые привыкли получать от производителей только продукцию, а не пользоваться их услугами. Франчайзинг предполагает отчисления: фирма-франчайзи платит компании, которая предоставляет франшизу. Мы же решили распро-

Мы работали у владельца дома в одном из элитных коттеджных поселков. У него затопило подвал. После того как мы решили его проблему, грунтовая вода пошла в соседние коттеджи. В итоге мы получили еще несколько заказов.

странять свою торговую марку, чтобы она стала узнаваемой, но на бесплатной основе. Предоставляли рекламные материалы, зарегистрированную торговую марку (хотя даже не настаивали, чтобы партнеры открывали киоски под брендом «Ням-ням»), качественную продукцию. Таким образом мы смогли привлекать все новых и новых клиентов.

Когда страна оправилась от кризиса, конкуренция на рынке стала возрастать. Наша стратегия поменялась – с активного открытия точек на развитие уже имеющихся. За два-три года организовалось уже четыре-пять достаточно крупных структур, которые поделили рынок между собой. Но у нас были конкурентные преимущества – во-первых, стартап у нас был более мощным, чем у других компаний, во-вторых, в этом формате ни один из производителей не использовал и не продвигал торговую марку.

Основной рецепт успеха нового проекта, особенно в кризис, – анализ потребностей. Нужно суметь увидеть то, что кому-то нужно, но этого еще мало или нет на рынке. Возможности обнаружить такой продукт есть всегда. Всегда можно найти разрозненные компоненты и соединить их таким образом, чтобы получились товар или услуга, привлекательные для потребителя. Не существует до конца насыщенных рынков, на любом можно придумать ноу-хау. Сколько бы ни говорили, что в каком-то секторе рынка возможности исчерпаны, все равно приходят новички и всем доказывают, что есть что-то новое. ■