

ИГОРЬ ГУРЖУЕНКО: «Мир меняется очень быстро, а вместе с ним меняемся и мы»

Первое, что поразило меня в офисе компании «ЗЕНОН» — Рекламные Поставки», это стойка с разложенными на ней последними выпусками корпоративного бюллетеня, а фактически газеты для клиентов под названием «ZENONEWS». Восьмиполосная, полноцветная, изданная на прекрасной бумаге, газета впечатляла не только грамотной, профессиональной версткой, хорошей дизайнерской работой, но и содержанием, в котором большое внимание уделялось не только новинкам, с которыми компания постоянно выходит на рынок, но и внутренней жизни фирмы, а также консультациям, переписке с потребителями продукции и т.д. Вот почему первый вопрос, с которым я обратилась к многолетнему руководителю «ЗЕНОНа» Игорю ГУРЖУЕНКО, был об этом издании, а конкретно о том, нужно ли в эпоху Интернета фактически дублировать информацию, тратя немалые деньги (удовольствие ведь не из дешевых!) на еще одно СМИ.

— Стоит, безусловно, стоит, — уверен Игорь Витальевич. Несмотря на то, что мы являемся компанией высокотехнологичной, а об этом я еще скажу, издание газеты для наших клиентов стало хорошей многолетней традицией. И прежде всего потому, что мы хотим информацию

о себе сделать более открытой и прозрачной. Чтобы больше доверять компании, люди должны знать, как устроена фирма изнутри, чем она живет, как ведется ее работа и т.д. Конечно же, эту функцию успешно выполняет наш сайт в Интернете. Но дело в том, что, несмотря на все



старания, еще далеко не все из наших постоянных и потенциальных клиентов получают оперативную информацию о нашей работе. К сожалению, еще далеко не везде в России Интернет стал нормой жизни. Вкладывая большие силы и средства в ведение новостной ленты нашего сайта, постоянно обновляя его, мы тем не менее, к большому своему сожалению, убедились в том, что далеко не всем он доступен, а это очень обидно. Может быть, живя в столице, трудно себе представить, что есть еще населенные пункты, которые просто не имеют сегодня собственных Интернет-служб, но между тем это так. И рекламный рынок развивается везде, а значит, и число сайнмейкеров растет, в том числе в малых и отдаленных городах. Вот почему мы хотим довести нашу информацию до самого широкого круга профессионалов, по сути дублируя на бумаге содержание нашего сайта в Интернете. И потом, как известно, появление в мире т.н. электронных средств массовой информации отнюдь не повлияло на сокращение печатных изданий. Сейчас мы выпускаем бюллетень периодичностью примерно шесть раз в год, а распространяется он абсолютно бесплатно и очень широко расходуется.

«Н.» Компания «ЗЕНОН» сегодня — один из самых крупных поставщиков материалов, оборудования и технологий для производства наружной рекламы. На страницах любого номера «Наружки» можно всегда встретить рекламные публикации вашей фирмы. Причем поражает разнообразие материалов. Но ведь 10 лет назад Ваша фирма начиналась не с этого?

И.Г. Тогда небольшой экскурс в историю. Действительно, как вы заметили, нынешний год — юбилейный для нас, да и для многих других российских компаний, имеющих отношение к рекламе. Именно в 1992 году в силу известных политических событий стало ясно, что мы живем в другой стране, значит, и экономика будет развиваться по-иному, обратной дороги нет, и жизнь нужно строить по-новому. Правда, лично к себе это не отношу. Бизнесом я начал заниматься еще в советское время, в 1987 году, когда появились эдакие комсомольские изобретения — Центры научно-технического





творчества молодежи, под крышей которых и начали реализовываться многие коммерческие идеи. Так что к периоду, о котором мы говорим, у меня уже был приличный опыт работы как делового человека. А фирма наша действительно в этом году отмечает 10-летний юбилей, хотя начинали мы с несколько другого — производства электронных средств отображения информации. У нас, кстати, и сейчас в компании существует и успешно развивается это направление, в котором благодаря нашему опыту конкурентов мало. Однако уже три года спустя, в 95-м, мы поняли, что рынок потребителей этой продукции весьма ограничен, и в полную силу развернуться здесь не получится. Именно тогда мы решили развивать другие направления, которые к тому времени у нас уже нарождались: это поставки материалов и производство наружной рекламы. Надо сказать, что к середине девяностых уже всю работу ныне весьма известные фирмы-поставщики, а значит, с самого начала конкуренция была очень высока. Но это нас не только не остановило, а наоборот, разогревало. Мы стали искать свой путь в поставках необходимых компонентов для рекламного производства. Причем параллельно (в течение пяти лет!) наша фирма присутствовала и на рынке производства наружной рекламы и интерьерной рекламы.

«Н.» Вы и сейчас еще изготавливаете рекламу?

И.Г. Нет! Несколько лет назад мы поняли, что нужно все-таки сосредоточиться на том направлении, которое нам лучше всего удастся, где наши дела уверенно идут в гору — на поставках материалов. Возможно, с экономической точки зрения резкий отказ от производства не совсем разумное решение, ведь многие заказчики нам звонят и приходят до сих пор, но волевым решением производство мы все-таки закрыли. Последние годы мы выступаем на рынке именно как чистые поставщики. В этой связи бытует диле-

тантское мнение, что можно одновременно успешно заниматься производством рекламы и поставками материалов и что это якобы полезно. Дескать, удастся хорошо объяснять клиентам особенности применения материалов. Заблуждение! Я обычно советую никогда не покупать материалы у таких «многостаночников», и тому есть несколько причин. Объясню почему. Рынок развивается огромными темпами. Уже безвозвратно ушли в прошлое «рекламные агентства полного цикла», которые и видеоролики снимали, и полиграфию печатали, и слоганы придумывали, и наружкой не брезговали. Рынок расслоился на множество специализаций, и теперь, только став отменным профессионалом в каком-то одном деле, можно добиться успеха. Поставки материалов — это тоже свой огромный сложный мир, со своими технологиями и профессиональными секретами. Я изнутри знаю и что такое рекламное производство, и что есть рекламные поставки, и скажу вам авторитетно — невозможно совмещать и то, и другое одинаково профессионально. Для нас, например, производство было когда-то сопутствующим направлением, которое не получалось серьезно лишь потому, что поставки были на первом месте. Так что многостаночники — это «мамонты», которые обречены на вымирание. А точнее — на специализацию, причем кто раньше это поймет, тот быстрее «встанет на крыло» в своем основном бизнесе. Поставщики-спецы по любому предоставят больший ассортимент, поставят товар быстрее, продадут дешевле и распространят его среди большего числа фирм, чем продавцы-попутчики. Ровно как и наоборот в случае с производством рекламы. Пирог — пирожнику, а сапоги — сапожнику, это ж очевидно. Между прочим, при покупке материала у производителя имеет место и еще одно важное соображение. Ну скажите, будете вы испытывать симпатию к поставщику, который только пару дней назад в тендере отбил у вас крупный заказ? Понесете вы «свои кровные» в фирму, которая, может быть, завтра оставит вас без работы? А рассуждения про большой рынок, на котором всем хватит места, оставим тем, кто привык «собирать крохи». Амбициозная фирма просто обязана думать о стратегии и о завтрашнем дне, а вскармливание конкурента из своих рук отнюдь не входит в джентльменский набор приемов рыночной борьбы. Покупая материалы у конкурента, вы по сути дела делитесь прибылью от заказа со своим соперником. Чистый же поставщик абсолютно нейтрален к рынку. Он никогда не станет вам конкурентом, а значит, те деньги, что вы заплатили ему, никогда не будут употреблены вам же во вред.

«Н.» Может быть, но ведь, возможно, что это удобно производителю рекламы — покупать материалы напрямую у производителя, экономя на разнице цен?

И.Г. Вероятно, так может рассуждать владелец ларька, но не тонкий экономист, которым должен быть руководитель компании. Ну судите сами — в 2001 году «ЗЕНОН», например, поставил в страну около 1000 тонн различных рекламных материалов. Сколько сможет потратить в год на себя даже самая крупная производственная фирма? От силы тонн 30-40. Вот и скажите, какую цену может добиться от поставщика такой мелкий покупатель и сможет ли он реально конкурировать с крупным? Очевидно, что разница даже в отпускных в ценах фабрики может составлять 10, 15, а то и 20%. Если прибавить сюда хорошо отлаженный транспортный и таможенный механизм профессионального поставщика, реально экономящий средства и деньги, а также невысокую норму прибыли, которую может себе позволить крупная фирма, выйдет, что к финишу оба покупателя придут с очень разными результатами. Сегодня лучшие цены, которые мы можем предоставить нашим дилерам и постоянным клиентам, даже ниже тех, которые получились бы у них при самостоятельных закупках с включением в них всех накладных расходов. Выходит, что производителю гораздо выгоднее тратить те же деньги на развитие и оптимизацию собственного производства, покупку новых технологий, освоение новых изделий, вкладываться в более качественный маркетинг своих услуг, чем пытаться играть на чужом поле с явно более слабыми картами. Снова повторюсь — каждый должен заниматься своим делом.

«Н.» Думаю, что не преувеличу, если скажу, что о вашей компании ходят легенды. И думаю, что «грова в огонь» подбросила именно ситуация после 98 г., когда дела в фирме настолько улучшились, что поговаривали даже о каких-то внешних вливаниях. Во всяком случае, слухи очень разные.

И.Г. Ну, слухов у нас хватает всегда... На самом деле, думаю, никто не станет спорить с тем, что любая компания, независимо от того, чем она занимается, это некая информационная структура, информационная среда. И в зависимости от того, насколько правильно она организована, насколько хорошо налажен внутри нее механизм взаимодействия, настолько и эффективна ее работа. Думаю, что не преувеличу, если скажу, что «ЗЕНОН» сегодня — это высокотехнологичная компания XXI века, внутренняя организация которой основана на новейших информационных технологиях. Вот и у нас в компании все структурные подразделения работают не сами по себе, а «завязаны» в особую технологическую цепочку. И думаю, что именно это позволило компании сделать такой огромный рывок вперед. Так что, строго говоря, вливания были, но это были технологические, или интеллектуальные, если хотите, вливания.

«Н.» *Нельзя ли рассказать об этом подробнее?*

И.Г. Пожалуйста. Мы начали с того, что решили полностью автоматизировать нашу работу, чтобы достичь максимальной независимости от «человеческого фактора». Известно, что очень часто в мире техногенные катастрофы происходят именно по вине человека. Чудовищная цифра, и тем не менее, в авиации этот показатель равен 98%! Чаще всего самолеты падают именно из-за ошибок экипажа. И такое происходит не только в авиации. Человеку, как всему живому, свойственно ошибаться, быть не в настроении, не в форме, он может заболеть, уйти в отпуск и т. д. А «ЗЕНОН», будучи дистрибьюторской компанией, работающей на принципах низкой прибыльности, не может рассчитывать на такую прибыль, как, к примеру, те же компании по производству наружной рекламы, где стопроцентная прибыль — обычная вещь. У нас даже самая незначительная ошибка сотрудника может стоить всей фирме недельной работы по ее исправлению. Короче говоря, «порог чувствительности» такой компании, как наша, весьма высок. И именно это явилось первой и, пожалуй, главной причиной нашей глобальной автоматизации. Буквально с первого звонка клиента до доставки продукта к заказчику вся технологическая цепочка жестко структурируется и контролируется с помощью специального программного обеспечения, которое, кстати, разрабатывается у нас в фирме. Не открою секрета, если скажу, у нас работают великолепные программисты, на разработках которых и держатся многие аспекты функционирования «ЗЕНОНа».

Но мы пошли дальше и задумались над тем, как можно автоматизировать работу не только наших сотрудников, но и клиентов. Всем известно, сколько ошибок возникает на уровне межлического общения! Так появился Интернет-магазин ZENOSHOP.RU, проект, над которым наши программисты работали около года. По сути дела, это веб-интерфейс в нашу главную корпоративную базу данных, позволяющий клиентам без посредников работать со всем нашим ассортиментом. Согласитесь — удобно! Да и страна у нас большая (девять часовых поясов!), и чтобы обслуживать всех, мы просто обязаны предоставлять 24-часовой сервис. А Интернет-магазин как раз идеально выполняет эту задачу. За год через наш ZENOSHOP.RU прошло около 600 заказов, в среднем по два в день. Казалось бы, немного, но для такого узкоспециализированного бизнеса, как наш — очень даже неплохо. Тем более что это уже реальные, выполненные и поставленные заказы.

«Н.» *Все, что Вы рассказываете, очень интересно, но, честно говоря, первый раз встречаю руководителя, который не то чтобы вообще отрицает че-*

ловеческий фактор», но как бы упоминает его больше в негативном плане. Ведь не секрет, что многие крупные фирмы именно его ставят во главу угла своего успеха, делая упор на грамотном подборе персонала.

И.Г. Видимо, я нечетко изложил свою позицию. Я вовсе не отрицаю роль «человеческого фактора», наоборот, как и все, считаю, что это — одна из важнейших составляющих успешного бизнеса. Ведь есть обязанности, которые может хорошо выполнить только человек, а не машина. К примеру, сейчас мы решаем очень серьезную и трудную задачу территориальной экспансии, т.е. мы столкнулись с необходимостью присутствия нашей компании в тех регионах, где объем заказов значителен. Толкового руководителя — согласитесь — никогда не заменит никакая машина. Уже открыт наш первый филиал в Нижнем Новгороде, в ближайшей перспективе еще несколько региональных представительств. И везде нужны специалисты, а как же иначе? Но одновременно мы думаем и о том, чтобы сделать филиалы адекватными работе Центра, т.е. максимально технологичными. А именно — связать их единой технологической цепочкой, как бы далеко они ни находились друг от друга, заставить работать в единой информационной среде. Это делается прежде всего для клиентов. Для того чтобы предоставить им одинаковый уровень сервиса независимо от того, где они живут и работают.

Есть еще один важный момент работы персонала, где важен именно человек, его профессионализм, знания, квалификация. Я имею в виду маркетинг. Например, на международном рынке очень важны межличностные отношения между партнерами, а они складываются именно людьми. Кстати, если говорить о международных отношениях, могу с гордостью сказать, что мы в этом плане тоже передовики. Общеизвестно, что поставка нового материала начинается с тщательного маркетинга, а это, как известно, удовольствие не из дешевых. Прежде чем начать поставлять какой-либо продукт, надо провести скрупулезные исследования, на которые у нас уходит 3-4 месяца, а то и год! Это — огромная работа, которая во многом опять же зависит от тех высокопрофессиональных, классных специалистов в фирме, которые ее проводят. Да и в дальнейшем поддерживать добрые отношения с поставщиками, строго соблюдая все этические нормы и правила, учитывая культурные различия и стараясь понимать друг друга буквально с полуслова, могут только профессионалы самой высокой квалификации. Результатом стало то, что «ЗЕНОН» владеет сегодня рынком очень хорошо, и это — наше преимущество перед многими конкурентами.

«Н.» *Сколько человек сейчас работает в фирме? Вообще, какова ваша кадровая политика?*



И.Г. Сегодня из примерно 60 человек, работающих в компании, 25 — это «старожилы» со стажем от 6 до 9 лет. Для столь динамично развивающегося бизнеса, как в России, это, безусловно, большой срок. Я как руководитель, стараюсь делать все возможное, чтобы заинтересовать людей, выстроить работу так, чтобы было интересно и выгодно трудиться в любом звене, на любой должности. И в отличие от директоров тех компаний, которые по известным причинам поощряют текучесть (есть такая кадровая стратегия), я — сторонник устойчивого, стабильного профессионального коллектива. Ибо только это по-настоящему экономит время, нервы, позволяет избежать постоянных ошибок и нестыковок, не говоря уже о том, что коллектив есть коллектив, и далеко не безразлично, с кем ты работаешь. Я доволен, что у нас есть свои сложившиеся традиции, и каждый новый сотрудник, пришедший к нам, их с удовольствием перенимает и поддерживает.

«Н.» *Среди ваших партнеров сегодня не только известные западные компании. Говорят, что вы начали активно сотрудничать и со странами Азиатского континента?*

И.Г. Да, это правда. И этот факт, кстати, тоже результат большой маркетинговой работы, проведенной нашими специалистами. Проработав огромное информационное пространство, проанализировав внушительные данные, мы пришли к выводу, что в большом проценте случаев материалы европейского и даже американского производства — далеко не самые лучшие в соотношении «цена-качество». Как достаточно опытный человек рекламного бизнеса, могу с уверенностью утверждать, что ориентация на страну-производителя (и, главное, определение понятия качества по стране производства), это уже вчерашний день. Мир за последние годы изменился очень сильно, а вместе с ним меняется и рынок, меняемся и мы. Небольшой пример: обще-



КОМПАНИЯ

НАРУЖНАЯ

19



известно, что уровень жизни в той же Европе очень высок, а это автоматически значит всевозможные отчисления, социальные льготы, длинные отпуска. А возьмите экологию и связанные с ней налоги?... Что и говорить — производство в старой тесной Европе — очень дорогое удовольствие. Все это в итоге и определяет конечную стоимость продукта. А посмотрите на страны Азиатского региона... Ровно все то же самое там можно производить гораздо дешевле! Шестидневная рабочая неделя, дешевые трудовые ресурсы, неосвоенные территории, государственные льготы — все это тоже сказывается на цене продукта, однако уже в другую сторону. Причем — заметьте — качество отнюдь не хуже, а иногда даже наоборот. Ведь в этих странах прекрасные рабочие руки, у народа — природное трудолюбие, избыток рабочей силы позволяет платить за труд совсем небольшие по западным меркам деньги, а машины и оборудование на фабриках установлены от тех же производителей, что и везде в мире. Не секрет, что зайдя сегодня в любой супермаркет в тех же Штатах, вы увидите, что 70% продукции сделано в Китае, Южной Корее, Тайване, Малайзии... Не зря, согласитесь! Однако должен заметить, что для нас нет большой разницы в том, где находятся наши партнеры — в Европе, Америке или Азии. У нас есть свои традиции, и опираемся мы на прин-

ципы ведения честного бизнеса на долгосрочной основе. Судя по тому, что сегодня не только мы ищем новых поставщиков, но и они нас ищут, первыми предлагают сотрудничество, определенный рубеж компанией взят.

«Н.» Значит ли это, что все проблемы решены, что вы достигли вершины и дальше двигаться некуда? И второе. По Вашему мнению, является ли «ЗЕНОН» лидером среди фирм подобного профиля?

И.Г. Начну с того, что нет предела совершенству, а если серьезно, то у нас еще масса недостатков, о которых, естественно, мы знаем больше, чем кто-либо. И работаем над их ликвидацией постоянно. Как я уже говорил, сейчас очень большое внимание сосредоточено на регионах, открытии новых филиалов. Это отнимает много времени, средств и сил. Конечно же, все еще не оптимален ассортимент нашей продукции, хотя обновляется и совершенствуется он постоянно. Нам надо развиваться как вширь, так и вглубь. По моим подсчетам, в среднесрочной перспективе «ЗЕНОН» должен увеличиться в несколько раз. Не только как фирма, а и главное — в объемах поставок. Сейчас мы можем предложить своим клиентам примерно 4,5 тысячи наименований продукции. Однако, по моим подсчетам, в идеале их должно быть примерно тысячу 15. Лишь тогда мы достигнем некоего по-

толка, и лишь тогда можно будет говорить об оптимальном варианте работы компании. Что касается вопроса о лидерстве, вряд ли кто-то из моих коллег-конкурентов сказал бы о себе, что он аутсайдер. И все же, не обижая коллег по цеху, я отнес бы «ЗЕНОН» к тройке самых значимых компаний подобного профиля, которые все вместе держат сегодня до 40-50% российского рынка. Но наши цели более амбициозны. Мы стараемся представить в России не только самый широкий спектр различных материалов и технологий, но и привлечь клиентов лучшими ценами, быстротой и надежностью доставки, качеством сервиса, короче, всем тем, без чего сегодня невозможно представить фирму с хорошей репутацией.

Беседа велa Елена Акимова

