

ИСТОРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УСПЕХА

По просьбе редакции журнала об истории стратегического успеха компании рассказала генеральный директор Magram Market Research — **Малыхина Марина Александровна**

Как формировалась стратегия развития вашего бизнеса?

Дело в том, что изначально бизнес строился как предпринимательский, соответственно, и стратегия изначально строилась для того, чтобы сформировать первичный капитал для дальнейшего роста и расширения этого бизнеса. Заниматься бизнесом я начала в достаточно раннем возрасте, поэтому само по себе понятие «стратегия» мне, конечно, нравилось, но это не являлось для меня тем, на что я тратила основное время и энергию, подчинив свою жизнь четкому графику. А так как предпринимательский бизнес по сути своей — оппортунистический, особенно в середине 90-х, когда я начала им заниматься, — задача в основном стояла, чтобы найти новых клиентов, удержать их и представить то качество услуг, которое требовалось тогда рынку, чтобы формировалась клиентская база и у нас была возможность зарабатывать больше. Это собственно и была наша стратегия. Так как бизнес клиентский, то есть ориентирован именно на интересы клиентов, то для нашей компании главным руководителем и до сегодняшнего дня являюсь не я, хотя я и генеральный директор, не руководители подразделений, а клиент — это главный начальник. И если идет звонок от генерального директора и идет звонок от клиента, то приоритет будет отдан, безусловно, клиенту. Менеджеры в первую очередь ответят на клиентский звонок, а не на мой. И это стратегия.



Наша справка

МАЛЫХИНА МАРИНА АЛЕКСАНДРОВНА

Закончила Академию народного хозяйства при Правительстве РФ, факультет экономических и социальных наук. Несколько лет училась и работала в США. Начала заниматься исследованиями еще студенткой факультета экономических и социальных наук Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

В бизнесе с 16 лет. До того, как создать собственную компанию, занималась переводами ответов респондентов фокус-групп для сетевых маркетинговых агентств, самостоятельно провела фокус-группу для Procter & Gamble. Спустя полгода Марина Малыхина зарегистрировала ЗАО «Маграм».

В настоящее время **Марина Малыхина** — генеральный директор MAGRAM Market Research (ООО «МАГРАМ МР»), ведет преподавательскую деятельность в Академии народного хозяйства. Член Попечительского совета Социологического факультета МГУ.

Участие в общественных организациях

Председатель Комитета по маркетингу Американской Торговой Палаты в России (*AMCHAM*). Член *ESOMAR* (*European Society for Opinion and Marketing Research*); Член и соучредитель НП «ОИРОМ» (Объединение Исследователей Рынка и Общественного Мнения); активно сотрудничает с коалицией по защите Прав Интеллектуальной Собственности; член и соучредитель «Комитета 20-ти» (ассоциация женщин-лидеров бизнеса).

Награды и достижения

В 2005 году стала победителем ежегодного конкурса «Предприниматель года — 2005» в номинации «Молодой предприниматель». (Конкурс проводится компанией *Ernst & Young* на протяжении уже 19 лет в 40 странах мира.)

В 2004 году вошла в рейтинг «100 самых профессиональных карьер в бизнесе и власти за 2000-2004 гг.» Ассоциации менеджеров России и газеты «Коммерсантъ».

В 2004 году по случаю 10-летия Инвестиционного фонда США — Россия компанией *Delta Private Equity Partners* была издана книга «Укрощение Дикого Востока: новые российские предприниматели рассказывают свои истории». История успеха М. Мальхиной стала одной из глав данной книги.

Назовите, пожалуйста, наиболее действенные способы конкурентного завоевания российского рынка, примененные Вашей компанией?

Дело в том, что мы единственная российская компания, которая до сих пор осталась независимой, которая имеет такой оборот и значимый вес на рынке, остальные компании по сути своей либо иностранные, либо аффилированные. Они работают под западной

торговой маркой, на западных исследовательских методиках и продуктах, т.е. они имеют сразу большую возможность выхода к клиенту, особенно к тем сетевым клиентам, с которыми их материнские компании работают в других странах. У нас этой возможности не было. Но, если вспомните, была реклама, насколько я помню, это был АВИС, он конкурировал с *Hertz rent a car* (*Rent-A-Car*) — это аренда машин.

Херц выпустил прямую рекламу, замечательную, все биллбоарды в Америке, с большим охватом, где значилась и еще одна фраза, а именно: «Херц — номер 1 в *rent a car*. Так как в мире нас выбирают большее количество граждан, поэтому мы — номер один в мире». В ответ на это АВИС, которая на тот момент являлась номером 2, сделала очень понятную ответную рекламу, написав «АВИС — мы номер 2, *that is why we try harder*» — мы номер 2 и нам приходится стараться больше».

Так как в нашем случае мы были российскими всегда и до сих пор ими и остаемся, нам приходится стараться больше. Что это значит на практике? Это значит, что у нас скорость реагирования на клиентский запрос гораздо выше, выше гибкость по цене, нам приходится давать клиенту больше за те же деньги, нам приходится предоставлять не только статистику, цифры, нам приходится думать и делать выводы вместе с ним, предлагаю клиенту не просто исследовательские рекомендации, а бизнес-рекомендации, которые могут быть применены в непосредственной работе.

Какие факторы обусловили их результативность?

Прежде всего, это, безусловно, та команда, которую мы сформировали. Когда занимаешься клиентским бизнесом, и особенно — бизнесом интел-

Наша справка

Hertz — мировой лидер в индустрии проката автомобилей, оперирует парком из 600000 автомобилей на 7000 станциях аренды, расположенных в более чем 150 странах мира.

На сегодняшний день компания **AVIS** является одной из крупнейших в мире среди компаний по прокату легковых автомобилей. Ежегодно около 5 тысяч пунктов проката компании **AVIS**, расположенных в 173 странах мира, обслуживают более 10 миллионов клиентов.

Наша справка

MAGRAM Market Research (Агентство маркетинговых и социологических исследований) — ведущая независимая исследовательская компания России, созданная в 1997 году. Специализируется на маркетинговых и социологических исследованиях. В своей работе компания применяет наиболее эффективные решения самых различных бизнес-задач: выявление потенциальной ниши на рынке, вывод нового продукта, репозиционирование бренда, оценка объема рынка, сбор и анализ данных о конкурентных торговых марках внутри категории (потребление, осведомленность, приверженность потреблению), сбор и анализ данных о местах и частоте покупок, а также о мотивации потребителей, создание портрета целевой аудитории конкретных продуктов и многое другое.

Для решения специализированных задач в **MAGRAM MARKET RESEARCH** созданы и активно развиваются следующие направления: **MAGRAM Medicus, MAGRAM Finance & Insurance, MAGRAM Auto.**

Обширная сеть региональных представителей и партнеров MAGRAM MR охватывает всю территорию России и страны СНГ.

В число клиентов компании входят:

Cadbury, MTV, Liggett-Ducato, Gallahe, 3M, Wimm-Bill-Dann, Xerox, Elly Lilly, Johnson & Johnson Lifescan, Спортмастер, GM Автоваз, Альфа Банк, ОАО «Нижфарм», British Council, Gillette, Campina, ЛУКойл, Мегафон, «Красный октябрь», Western Union, Mars, Schwarzkopf & Henkel, Oriflame и др.

лектуальным, то рост компании составляет не производство и не производственные мощности, не какие-то материальные ресурсы, а основной нематериальный актив — человеческий ресурс. И здесь нельзя недооценивать этот фактор и нельзя не вкладывать в развитие персонала. Также необходимо четкое исполнение своих обязательств перед ним. Что я имею в виду? Вот, Вы можете пройти по компании и спросить любого о том, получал ли он позднее первого числа зарплату? И Вам скажут, что не получал. Просто уже 10 лет это мое обязательство перед сотрудниками. Независимо от обстоятельств. Был, к примеру, кризис 1998 года, но мои обязательства и в этом случае остались обязательствами. Многие люди ценят стабильность и отношения. Формирование правильной команды, выполнение своих обещаний, удержание грамотных людей, это то, что формирует тот костяк, который потом наиболее лояльно относится к клиенту, с которым работает не год, не два, а пять, семь... десять и более лет.

Можно ли определить сильные, слабые стороны и преимущества российских компаний перед западными конкурентами в

завоевании и удержании позиций на российском рынке?

Я прежде всего могу рассуждать применительно к своей отрасли. Чем интересны западные поставщики исследовательских услуг? Тем, что у них есть международные исследовательские методики. Ну, казалось бы, прикладная социология... здесь почти сто лет назад выработались социологические каноны, которые до сих пор применяются. Но есть и методики, которые возникают наряду с ними и, например, на протяжении тридцати лет применяются энной западной компанией, с которой работают международные заказчики. в Нью-Йорке, в Гонолулу, в Тель-Авиве и других городах, и, соответственно, они могут на протяжении тридцати лет эту методику перепроверять и говорить, что вот мол это направление, этот тренд более верный, при этом у них накапливаются определенные показатели за эти тридцать лет, с которыми они могут действительно сравнивать. И маркетинговая система компании-заказчика уже подстроена под использование этих продуктов. Мы не можем, имея даже десятилетний опыт, создать продукт, который заменит тот, что используется на протяжении уже тридцати лет. Поэтому си-

стема международных методик, опять же, для сетевых западных компаний, которые здесь присутствуют, — очень важна. И это, безусловно, сильные стороны западных компаний. Слабые стороны — это то, что данные компании глобальны, публичны. Россия для них, безусловно, важна как рынок, на котором они тоже присутствуют. Но вместе с тем Россия для них в ряду прочих, но не главное. Не единственное.

Теперь о плюсах локальных компаний: мы российская компания, работающая на интеллектуальном рынке — и Россия это наша территория, наш регион, в котором мы работаем, для нас важно максимально давать клиенту то качество, за которым он захочет возвращаться. В этом смысле десять лет нашей работы на российском рынке дают о себе знать. У нас есть пулл и западных клиентов, которые не перешли к иностранным исследовательским партнерам, а работают с нами до сих пор. Для нас это индикатор, значит, мы действительно стараемся больше. Значит мы действительно оперативнее, больше вкладываем в тот продукт, который мы отдаем клиенту на выходе в виде исследовательского отчета и рекомендаций, которые мы предлагаем. Преимущества для российских заказчиков — большая клиентоориентированность, больше гибкости. Мы идем на более удобные условия и с точки зрения финансов. Говоря проще, мы готовы ждать отсрочку платежа 4-5 месяцев, хотя нам это сложнее позволить, чем западным компаниям, так как у нас есть инфраструктура и так далее, которые мы должны оплачивать, и при этом, в отличие от них, нет возможностей жить за счет материнской компании.

Сегодня многие компании приглашают иностранных менеджеров, рассчитывая на их особый рыночный менталитет и опыт. Что Вы думаете по этому поводу?

Мы работали с несколькими иностранными менеджерами в рамках получения неких исследовательских знаний. Но не при-

влекали их для участия в управлении компанией. Являясь российской компанией, не имеющей миллиардных оборотов, мы себе это позволить не можем. Кроме того, всегда нужно понимать, насколько весомее затраты, связанные с приглашением в компанию западных специалистов, и насколько они при этом оправданны. С одной стороны, *cost*-эффективность вложений, а с другой — нужно четко понимать специфику российского менеджмента. В российской компании, которая работает под российским менеджментом, сложилась определенная корпоративная культура, определенные взаимосвязи, механизмы воздействия. Я сейчас говорю не столько о нас, сколько в принципе о российском бизнесе, где я наблюдала топ-менеджеров (западных специалистов), которые приходили не на позиции, например финансового контролера, не на позиции представления интересов нового западного акционера, а просто работать по приглашению в российскую компанию. Это не всегда успешно, потому что не всегда 100-200-300 человек, которые привыкли работать по одной схеме, можно действительно быстро развернуть для принятия «иностранного» менеджерского подхода. И поэтому опыт ряда российских компаний показывает, что западный менеджер работает несколько месяцев, максимум около года, и почему-то потом уходит. То есть он либо занимается *crisis*-менеджментом, или что-то внедряет, после чего его услуги не требуются, либо он не может найти общий язык и не может перестроить за такой короткий срок систему управления, сложившуюся за десятилетия работы компании. На мой взгляд, архиважно, подготовлен ли коллектив к работе с западным менеджером. Ведь это большая работа — внедрить в структуру управления западного менеджера, объяснить, почему, собственно, другие директора в компании не могли занять его позицию. В чем его уникальность? Если этот западный менеджер — специалист, то это одна история, тогда он приносит новые

знания, опыт; если же он просто приходит поуправлять, здесь нужно четко объяснить, чем же он лучше, в чем его преимущества. Далее, нужно смотреть, насколько он харизматичен и насколько он сможет людей за собой повести.

В 2006 году вступил в силу ФЗ «О защите конкуренции», к сожалению, российская практика свидетельствует о том, что зачастую принятые законы не эффективны и реализуются далеко не всегда. Насколько, по Вашему мнению, данный Закон актуален и насколько он может явиться действительно инструментом регулирования конкуренции на российском рынке?

Есть ряд вопросов, которые необходимо рассматривать в комплексе. Это и вопрос по вступлению России в ВТО, и защита конкуренции... это комплексная тематика. Я в определенный период стала смотреть на подобного рода инициативы издавала, потому что в ежедневной деловой практике законоприменение слабо ощущимо. Этот вопрос было бы разумно адресовать предприятиям промышленного комплекса, крупным производителям, сырьевым производителям. Что касается предприятий среднего и мелкого бизнеса, думаю, что они действие этого Закона на себе не ощущают. И мне кажется, что гораздо более важными и насущными являются вопросы административного толка. На мой взгляд, средний бизнес на данный Закон в повседневной деятельности не опирается.

Назовите самые крупные стратегические успехи Вашей компании?

Основной главный успех — мы единственная компания такого размера до сих пор независимая, входим в пятерку крупнейших агентств, это очень сложно. Мы прирастаем минимум на 25 процентов ежегодно, а то и на 30, как в прошлом году, это тоже очень не просто. Потому что интеллектуального ресурса все равно мало, квалифицированного, опытного трудо-

вого ресурса, который я могла бы взять и заместить какого-либо работника в случае его ухода. В сложной конкурентной ситуации, на непростом рынке, в условиях ценовых войн, мы умудряемся свои позиции удерживать. Мы единственные, кто это смог сделать, потому что за последние пять лет количество слияний и поглощений на нашем рынке со стороны западных инвесторов — колоссальное. Большинство российских игроков решило продать свой бизнес западным конкурентам. Мы же уверены, что мы можем развиваться сами, это наша самая основная заслуга и победа. Поэтому моя стратегия заключается в том, что мы будем действовать сепаративно, будем действовать сами до того момента, пока мы сами не решим, что пришло правильное время для продажи. Наша стратегия кажется нам верной, мы прирастаем, и ежегодная эффективность показывает, что решение было принято правильно.

В России, как показывает практика, в основе формирования наиболее ярких корпоративных команд — товарищеские связи. По каким принципам формировалась и формируется Ваша команда?

Мой ответ был прост всегда, что на работу никогда не беру друзей, родственников и так далее. Убеждена, что лучше быть друзьями по бизнесу, чем делать бизнес с друзьями. Это мое железное правило. Потому что при ежедневной работе неизбежно возникают трения, а вместо решения поставленных задач может возникнуть что-то личное, та обида, которая не имеет никакого отношения к бизнесу. Для меня есть один критерий: профессионал, непрофессионал. Мужчина, женщина, пол, возраст — не является существенным. Если мне звонят и говорят, слушай есть хорошая девочка, может, возьмешь ее на работу, куда-нибудь пристройшь. Нет, не пристрою, так не работает система. Мы должны объективно нуждаться в этом специалисте, ес-

ли у нас есть открытая позиция секретаря, мы будем рассматривать всех, но я не буду специально искать друзей и знакомых на эту должность.

Формальное и неформальное лидерство в компании. Насколько оно способствует или тормозит развитие компании?

Я полагаю, что речь идет не о деструктивном неформальном лидерстве из серии: мы работать не хотим, давайте все будем саботировать. Ведь откуда вообще лидеры берутся? Сидят, например, три молодых человека и работают за компьютером, но один из них хочет чуть больше, он больше заинтересован, он больше готов кому-то помогать, его лидерские качества выявляются, он пока еще лидер неформальный, у него нет статуса, условно говоря, старшего менеджера, все три менеджера делают свою работу, но он неформальный лидер и двигает процесс вперед. Поэтому он, безусловно, будет замечен, и его будут дальше продвигать. Если это конструктивное неформальное лидерство, то я только «за».

Какие условия необходимы для того, чтобы можно было «начать» бизнес и добиться серьезных успехов в современных российских условиях?

Смотря о каком масштабе бизнеса мы говорим. Если мы говорим о начинающем бизнесе, о предпринимательских инициативах, то здесь, безусловно, должен быть драйв, задор, желание прорваться, желание, может быть, делать ту работу, которую другие делать не хотят. Это в тех случаях, когда нет стартового капитала, а есть просто инициатива. Если же мы говорим не только о желании «емких», но и капиталоемких сферах и отраслях, то это абсолютно чет-

кая и понятная работа. Это и финансовый анализ, и, безусловно, правильное бизнес-планирование, и возможность привлечь под хорошую идею хорошие инвестиции, и команда, которую надо создавать. Потому что есть генераторы идей, есть люди структурные, которые формируют бизнес под ту идею, которая возникла, которые умеют ее правильно упаковать, найти инвестиции и так далее. Поэтому вопрос — от какого типа бизнеса мы отталкиваемся? В любом случае, конкуренция сейчас более острая, нежели та, которая была раньше. Поэтому нужны какие-то новые, свежие идеи и, если мы говорим о крупном бизнесе, — люди, которые имеют значительный опыт. Потому что, если хотят открыть супермаркет, то это очевидно, что их достаточно, и кафе — тоже достаточно. Мы должны чем-то отличаться, должны понимать индустрию бизнеса, хорошо понимать потребности рынка, на который мы выходим, или уметь формировать эти потребности.

Насколько благоприятна сегодня ситуация для «выхода» на рынок новой компании?

В этом вопросе важно слово «новый», только «новой» в смысле еще одной, или «новой» в смысле инновационной, с новыми идеями, с новым продуктом и так далее? Если второе, то оно благоприятно, а если потому новое, что все делают, и я тоже хочу, то большая конкуренция — тяжело. Если есть новая идея у людей с опытом, которые уже что-то прошли и могут что-то новое предложить, то считаю, что самое время.

*Интервью подготовила
главный редактор журнала Новашина Т. С.*

A STORY OF SUCCESS

We asked Marina Malykhina, Director-General of Magram Market Research Agency, to tell us about her company story of success. The independent Magram Market Research was founded in 1997 and is one of the leaders in the marketing and sociological research.