

# 5 вопросов МАПП профессионалу



ЛЕО КОСТЫЛЕВ,  
Президент МАПП

**1. В 2008-2009 годах Россия пережила кризис. Многие компании перестали существовать, зато для других открылась возможность дальнейшего развития. В этом году, по-видимому, нас ждёт «вторая волна» кризиса. Как вы видите положение своей компании в этой ситуации? Как вызов? Как препятствие? Или, может быть, как возможность для увеличения своей рыночной доли?**

В том кризисе получила «сильную пробоину» и моя компания. В течение тех двух лет у меня произошли сразу несколько очень неприятных больших событий. Пропал большой груз: из Финляндии выехал, а в Россию так и не приехал. В двух моих финских компаниях одновременно начались комплексные налоговые проверки, которые «ободрали» меня как липку. Сгорел наш московский офис. Мы так и не смогли оправиться после этого пожара, и офис пришлось закрыть. В Питере мы как раз переехали в новые большие помещения, наконец-то собрали офис, производство и современно оборудованный склад под одну крышу, и начались проблемы с продажами – кризис. Так что можно сказать, что тот кризис почти убил меня. Но, как сказал Ницше: «Яд, который не убивает нас, делает нас сильнее». Все эти годы я утешаю себя тем, что стал сильнее. Нового кризиса я не боюсь просто потому что всё, что можно было потерять, я уже потерял. Всё, что у меня осталось, уже у меня не отнять никакому кризису. И рыночную долю для своих ручек «Салиасъ» действительно рассчитываю увеличить, просто за счёт повышения узнаваемости бренда.

**2. Если ваша компания создала какую-то стратегию работы в кризисной ситуации, не могли бы вы вкратце поделиться теми её частями, которые не считаете секретными? Какие советы вы можете дать вашим партнёрам и конкурентам?**

Давать какие-либо советы я не считаю себя вправе. Более того, считаю, что чем сложнее проблема, тем меньше должно быть постороннее вмешательство в неё. Каждый должен важные решения принимать сам.

Никаких секретных стратегий у меня тоже нет. Я не гонюсь за оборотами, своей главной задачей считаю производство качественных изделий и всеми средствами пытаюсь избегать искушения идти на какие-либо компромиссы в этом отношении. А качество, я уверен, найдёт дорогу к потребителю само, его не надо сильно проталкивать. Клиентскую базу тоже не стремлюсь расширять, скорее, углублять, то есть, укреплять уже существующие

связи с теми, кто поверил в нас и продаёт наши изделия. Это профессионалы высочайшего уровня, и моей единственной задачей является помогать им в силу своих возможностей.

**3. Пока тотальных поставщиков промпродукции в России всего несколько. Есть шанс сесть за стол переговоров и договориться о правилах работы не только для своей компании, но для всей отрасли. Кризис в этой ситуации может быть только помощником. Возможно ли с вашей точки зрения такое развитие событий? От кого должна исходить такая инициатива?**

Да, возможность такая есть, но если оглянуться немного назад, то шансы для подобных действий возникали и раньше. И ещё никогда они не конвертировались в реальные действия. Если хотите знать моё мнение на этот счёт, то я уверен, что каждый из этих «тотальных поставщиков» (надо же какое словосочетание для них придумали!) слишком увлечён собой и своим бизнесом, чтобы всерьёз озаботиться делами других и отрасли в целом. Такой эгоизм можно считать здоровым на ранних стадиях развития бизнеса, но когда компания выросла и глубоко интегрирована в отраслевые коммуникации, эгоизм начинать тормозить развитие. Причём не только самой компании, но и всей отрасли. И чем больше рыночная доля такой или таких компаний в отрасли, тем это торможение заметнее.

**4. В развитие начатого в предыдущем вопросе, не кажется ли вам разумным «поделиться», так сказать, дилеров. Сегодня все дилеры работают со всеми каталогами. В длительной перспективе это невыгодно как поставщикам, так и конечным заказчикам. Если бы переговоры могли состояться, согласились ли бы вы на такое решение? На каких условиях?**

Меня на эти переговоры, слава Богу, не пригласят. Если только в качестве организатора, как Президента ассоциации МАПП. На эту роль я бы согласился и даже могу торжественно пообещать сидеть тихо и своих предложений не высказывать. Потому что я понимаю, что дела отрасли важнее, чем мои личные, ибо моя компания – маленькая лодка в океане, и она качается в такт волнам. А вот те, кто эти волны создаёт, действительно, должны бы договориться, и в разделении дилеров я вижу большой и светлый смысл. И нам всем стало бы комфортнее «качаться на волнах», если бы они смогли договориться.

**5. Рыночная экономика подвержена кризисам. Они были и останутся до тех пор, пока не изменится сама система. Россия в прошлом попробовала другой тип хозяйствования - плановую экономику. С вашей точки зрения, не стоит ли современным руководителям экономики перенять её некоторые удачные черты? Или вы целиком за рынок?**

Рыночная экономика и есть кризис. Главное её достоинство в том, что это наиболее естественная из всех экономических моделей, то есть наиболее приближенная к законам природы. И беда её в том же. Природа несправедлива, а мы желаем, чтобы наша экономика была справедливой. Но тогда она перестанет быть рыночной. В плановой экономике было больше справедливости, она была более разумной, но она искореняла в людях такие качества как инициативность, желание и умение прини-



**АНДРЕЙ ДЕГТЯРЕНКО,**  
председатель совета директоров компании  
«Проект 111»

**1. В 2008-2009 годах Россия пережила кризис. Многие компании перестали существовать, зато для других открылась возможность дальнейшего развития. В этом году, по-видимому, нас ждёт «вторая волна» кризиса. Как вы видите положение своей компании в этой ситуации? Как вызов? Как препятствие? Или, может быть, как возможность для увеличения своей рыночной доли?**

Положение видим достаточно стабильным, не видим поводов для паники. Вызовом рукотворный кризис назвать сложно, скорее, это цена, которую приходится платить за неизжитые остатки имперского советского сознания в головах наших соотечественников. Доля вырастет не среди поставщиков в первую очередь, а вырастет доля складских заказов как таковых в связи с сокращением горизонта планирования.

**2. Если ваша компания создала какую-то стратегию работы в кризисной ситуации, не могли бы вы вкратце поделиться теми её частями, которые не считаете секретными? Какие советы вы можете дать вашим партнёрам и конкурентам?**

Специальной стратегии нет, необходимо в первую очередь избавиться от иллюзий, что завтра все вернется – нефть по 100, доллар по 30, санкции отменяют, и т.д. Россия разрушила свою репутацию в цивилизованном мире на годы вперед, и расплата тоже будет долгой. Тем не менее в этих условиях тоже можно работать и зарабатывать. Ключевое – быстрое принятие решений.

**3. Пока тотальных поставщиков промпродукции в России всего несколько. Есть шанс сесть за стол переговоров и договориться о правилах работы не только для своей компании, но для всей отрасли. Кризис в этой ситуации может быть только помощником. Возможно ли с вашей точки зрения такое развитие событий? От кого должна исходить такая инициатива?**

Не очень понимаю вопрос. Что такое правила работы? Если речь о картеле – они запрещены законодательством. Если речь о деловой репутации, деловой этике, достоверности публичной

мать решения. К тому же, она в какой-то степени ограничивала свободу человека, по крайней мере, свободу выбора. А человек должен быть свободным, чтобы оставаться человеком. В 60-е годы, когда никто не верил в скорое исчезновение плановых экономик и вообще коммунистических государств, создавались различные теории конвергенции, то есть некоего слияния двух экономических систем. Теперь все они уже забыты, и напрасно, ибо я уверен, что в плановой экономике были черты, которые бы следовало перенести в нашу современную хозяйственную жизнь. Безудержное потребление влияет на человека не менее пагубно, чем отсутствие свободы выбора. В отсутствие последней человек не может достичь духовного единения с окружающим миром, а первое уничтожает в нём желание даже к первым шагам на этом пути. Вот и думайте, что лучше.

информации и т. д. – для этого не нужно садиться за стол, каждый действует в меру своего уровня представлений о бизнесе, он у всех, как мы видим, существенно разный.

**4. В развитие начатого в предыдущем вопросе, не кажется ли вам разумным «поделить», так сказать, дилеров. Сегодня все дилеры работают со всеми каталогами. В длительной перспективе это невыгодно как поставщикам, так и конечным заказчикам. Если бы переговоры могли состояться, согласились ли бы вы на такое решение? На каких условиях?**

Заказчику как раз это крайне выгодно – когда дилер ему предоставляет выбор не из одного каталога, а из 3-4. А по-хорошему сильных каталогов должно быть минимум 7-8. Поэтому движение здесь имеет смысл только ровно в обратном направлении.

**5. Рыночная экономика подвержена кризисам. Они были и останутся до тех пор, пока не изменится сама система. Россия в прошлом попробовала другой тип хозяйствования - плановую экономику. С вашей точки зрения, не стоит ли современным руководителям экономики перенять её некоторые удачные черты? Или вы целиком за рынок?**

Плановую экономику я помню хорошо. Людей с рулонами туалетной бумаги на шее и теннисные ракетки в магазине в Коми, когда до ближайшего корта было несколько сотен километров. Спасибо, не надо. К тому же причины нынешнего кризиса к рыночной экономике не имеют ровно никакого отношения.



*Crisis... Crisis never changes. And its economic consequences remain unchanged regardless of age. How to reduce the destructive impact or even turn into an advantage every company has to decide by itself. According to professionals in promotional products market, it's a chance to deepen their sales and diversify their range in favor of the end customer. It's time to remember past losses and to make final decision who is a partner and who is implacable rival on the market. to remember past losses and to make final decision who is a partner and who is implacable rival on the market.*