

Третья Всероссийская конференция «Выставочно-ярмарочная и конгрессная деятельность и модернизация экономики России»

Люди бьются за металл...

Одна из самых оживленных дискуссий состоялась в рамках заседания по теме «Увеличение прибыли выставочных компаний. Управленческие модели». Трудно представить более актуальный вопрос для бизнеса. В роли модератора выступил генеральный директор ВЦ «КраснодарЭКСПО» Андрей Курилов

Основная дискуссия разгорелась между генеральным директором компании ITE LLC Moscow Александром Шталенковым и президентом ЭкспоМедиаГруппы «Старая Крепость» Андреем МАСЛАКОМ. Первый, возглавляя одну из ведущих выставочных компаний страны, доказывал необходимость как можно лучше заниматься профилем своим видом бизнеса. Второй, продавая собственные выставочные бренды в России, призывал не ограничиваться выставочным бизнесом, смотреть шире, уходить в параллельный бизнес.

НУЖНА ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПОРТФЕЛЯ ВЫСТАВОК

Александр Шталенков отметил, что рост прибыли от любой отдельно взятой выставки имеет свой предел. Всегда есть ограничения, связанные с конкретной отраслью: выставка была и остается зеркалом своей индустрии. Кроме того, не бесконечны ресурсы организатора. Плюс – конкуренция. В итоге, при росте выставки ее показатели асимптотически приближаются к некоему максимуму, а затем начинается спад.

Что делать на этапе роста – понятно: лучше продавать площади, снижать расходы, расширять сервис. Это – тактика. Но что делать в долгосрочной перспективе, когда выставка достигла своего пика или приближается к нему?

Что произойдет с выставкой, до какого уровня она сможет вырасти, ясно на второй – третий год проведения. И тогда надо принимать важнейшее стратегическое решение – что с ней делать дальше. По мнению Александра Шталенкова, имеются три основные возможности дальнейшего развития событий.

Первая – органический рост. Компания продолжает выращивать выставку, асимптотически приближая ее к максимуму за счет активизации работы.

Второй вариант – разделение выставки на отдельные проекты. Когда внутри одного сектора вызревает несколько тем, которые могут стать двумя – тремя самостоятельными выставками, то выставки можно разделить. Организатор получит мероприятия, которые имеют возможность развиваться дальше.

Объединение одной отдельно взятой выставки с другими проектами также может дать дополнительный рост на новом уровне.

Третий путь – зафиксировать прибыль: продать выставку в момент максимального ее развития или – чуть не доходя до пика. Компания-продавец получает всю прибыль, которую могла бы иметь, проводя выставку еще какое-то время.

Других стратегических вариантов не просматривается, если ничего не делать, будет только хуже. В любом случае через какое-то время под воздействием конкуренции и внешних факторов выставка сдвигает свои позиции.

Развитие выставочной компании можно представить аналогичным графиком. Здесь нет других вариантов кроме диверсификации портфеля выставок. Необходимо постоянно запускать новые проекты, чтобы компенсировать падение поступлений от основных проектов.

ВЕРНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ВЫСТАВКИ – ЗАЛОГ УСПЕХА

Александр Шталенков уверен, что прибыль выставочной компании в первую очередь зависит от позиционирования проектов. Выставки можно делить, объединять, продавать и растить до какого-то уровня только тогда, когда их позиционирование на рынке четко определено.

Имеется немало примеров, когда организаторы строят отвлеченные планы. Говорят: давайте запустим выставку по теме «все, что связано с водой», начиная от питьевой воды и заканчивая лыжами. В результате – провал.

Развитие нового проекта целиком и полностью определяется тем, какую конкретную ценность она несет, а определяется это через четкое маркетинговое позиционирование. Каждой выставочной компании и по каждой выставке надо в этом вопросе определяться.

Вступившая в разговор представительница компании Reed Exhibition **Наталья Исакова** полностью согласна с таким утверждением и считает позиционирование выставки одним из ключевых условий успеха, а значит – и доходности. В случае если руководитель проекта не может с ходу, в двух предложениях, сформулировать ценностное предложение своей выставки, то, соответственно, он не может и «продать» его клиентам. Экспонат пойдет туда, где это предложение лучше сформировано, более понятно и подкреплено практическими действиями. Кризис изменил психологию покупателя, время голословных обещаний и призывов прошло.

СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ – НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ

Президент ЭкспоМедиаГруппы «Старая Крепость» **Андрей Маслак** начал выступление, словно перед ним сидели студенты. Он объяснил, что «прибыль на самом деле – это последняя строка в балансе – отчете о прибылях и убытках. Если расходы меньше, чем доходы, есть прибыль, если наоборот – убытки».

Затем он напомнил, что все присутствующие в зале – в основном представители акционерных обществ, а закон об этих обществах и уставы конкретных организаций гласят о том, что главная цель любой компании – получение прибыли.

Закончив ликбез, он коснулся вопроса минимизации затрат по трем основным направлениям.

Первое – работа с персоналом. Эффективной новацией в этой области он считает «телеработу», когда значитель-



Прибыль выставочной компании в первую очередь зависит от позиционирования проектов. Выставки можно делить, объединять, продавать и растить до какого-то уровня только тогда, когда их позиционирование на рынке четко определено

Александр ШТАЛЕНКОВ

ная часть сотрудников трудится дома. При этом экономятся средства на аренду офисов, транспорт и пр.

Второе направление – маркетинг. Необходимо создавать собственные каналы коммуникаций, которые заведомо дешевле и эффективнее чужих (Интернет, директ-маркетинг и т.д.).

Что касается минимизации затрат за счет снижения стоимости аренды выставочных площадей, то сделать это достаточно сложно. Далеко не всегда владельцы комплексов готовы идти навстречу. Кардинальный путь – отказаться от их услуг, свести к нулю затраты на аренду. Выставочные коммуникации можно создавать и вне комплексов, не бояться, что тебя не пустят или поднимут цены.

НАДО СМОТРЕТЬ НА МИР ШИРЕ, ЧЕМ ПРИНЯТО

85% рентабельности – это не фантастика – уверен Андрей Маслак. Говоря о методах повышения прибыли, он напомнил, что руководители выставочных компаний должны четко понимать: они продают не квадратные метры, а контакты. Компания «Старая Крепость» зарабатывает именно на этом – продает контакты на выставках или без выставок.

В этом году освоена новая технология – компания стала зарабатывать на контрактах (комиссионных от сделок). Сколько продал экспонат и купил посетитель – столько ты и получил. Одна сделка может дать десятки и сотни тысяч долларов. Сегодня так можно работать примерно в 80-ти отраслях. Пилотный проект – выставка по недвижимости в Испании, где компания работала как агентство. Проект дал 85% рентабельности.

Выставочникам нужно смотреть на мир чуть шире, чем принято. Кто сказал, что экспонат является главным источником дохода? Можно сделать проект, где основную прибыль принесут посетители. Почему мы вообще разделяем экспонатов и посетителей? Это покупатели и продавцы, и те, и другие – участники выставки, просто форма участия разная.

Надо смотреть на те сферы бизнеса, где генерируется максимальная прибыль. В решении вопроса цены принцип простой. Главная задача: максимизация цены и прибыли. Тут нечего лукавить.

Говоря о вариантах действий при выходе проекта на пиковые показатели, выступающий привел пример выставки «Интершарм», которую в течение многих лет проводила его фирма. В 2007 году, на пике популярности, в компании поняли, что

не смогут ее дальше эффективно развивать, и зафиксировали прибыль – продали фирме Reed Exhibition, которая имеет возможность развивать ее дальше.

МИССИЯ ВЫСТАВКИ – ОБЩЕНИЕ ИЛИ СБЫТ?

Одним из самых спорных утверждений **Андрея Маслака** стало утверждение, что миссия выставки – не живое общение, а сбыт. Организатор собирает людей, чтобы они покупали и продавали продукцию по выставочным образцам или информации о продукте. Где это делать – на выставке, в гостинице или виртуально – второй вопрос. Если виртуальная выставка позволяет реализовать сбытовую функцию, это – выставка.

Именно это заявление вызвало резкий отпор **Александра Шталенкова**. Выставка несет не только сбытовые, но и многие другие функции, и это общеизвестно – сказал он, – сбытовых инструментов может быть миллион, но мы в данный момент говорим именно о выставках. Конечно, 85% рентабельности – это хорошо. Но, наверное, есть сферы деятельности, где прибыльность еще выше, но мы говорим именно о выставках. Или о сознательной диверсификации, уходе в параллельный бизнес? Так тогда это и надо называть.

Не понимаю, почему мы должны бежать от нашего ключевого бизнеса – организации выставок, уходить в параллельные области и искать заработки там? Давайте успешнее всех продавать квадратные метры! Это – наш бизнес. Выставка – это определенный способ бизнес-коммуникаций, и никто их пока не отменял. Выставки будут нужны еще очень долгое время, пока люди будут способны общаться друг с другом.

Конечно, в рамках выставки нужно создавать дополнительные ценности за счет байерских программ, более качественной работы с посетителями и пр. Главная цель этих мероприятий – защитить прибыль выставки, дать возможность поднять цены.

Понятно, что выставочники продают не бетонный пол, а некие ценности, которые выставка несет: возможность контактировать, организовать продвижение продукта и пр. Но, тем не менее, нельзя уходить от ключевого содержания выставочного бизнеса: надо лучше, успешней и профессиональней продавать площади и на этом зарабатывать. Все остальное – лишь сопутствующие инструменты.

ВЫСТАВКА БУДЕТ ЖИТЬ, ЕСЛИ СОЗДАВАТЬ СПРОС

Генеральный директор компании «Русском Ай-Ти Системс» **Андрей Жуковский** напомнил о классическом определении понятия «жизненный цикл товара»: рождение, рост, зрелость, стабильность, упадок. Общеизвестно, что есть товары, которые живут по 150 лет и не собираются умирать, к примеру, «Кока Кола», изобретенная в XIX веке. Конечно, ее постоянно репозиционируют, выдумывают слоганы, и, в итоге, потребность

людей пить этот продукт не пропадает уже более 160 лет.

В то же время есть товары, которые живут очень мало. Классический пример – камера «Полароид», исчезнувшая с рынка при появлении цифровых технологий.

Возможно, вскоре появятся технологии, которые позволят любому человеку создать свой 3-D-клон, и он, не выходя из офиса, сможет одновременно находиться за тысячи километров, встречаться, говорить глаза в глаза и т.д. Тогда, возможно, выставкам станет совсем плохо.

Упадок происходит тогда, когда про-

Миссия выставки – не живое общение, а сбыт. Организатор собирает людей, чтобы они покупали и продавали продукцию по выставочным образцам или информации о продукте... Если виртуальная выставка позволяет реализовать сбытовую функцию, это – выставка.

Андрей МАСЛАК



дукт перестает удовлетворять потребностям клиентов. Как только это произойдет и появится более качественное и эффективные альтернативы, неважно, как они называются – Интернет, слеты байеров и пр. – выставка в ее классическом понимании умрет. Но если организатор будет ее поддерживать, модифицировать и создавать спрос, она будет жить.

ЕСЛИ ПРОДУКТ ТОГО ДОСТОЕН, НАДО ПОВЫШАТЬ ЦЕНУ

Первый заместитель генерального директора ВЦ «Пермская ярмарка» **Михаила Давыдова**, рассказав о работе своей компании в период кризиса, высказался по вопросу повышения прибыли, причем – предельно откровенно.

По его словам, повышение цены было и остается одним из ключевых инструментов работы. Даже сейчас, когда большинство потенциальных клиентов экономит на участии в выставках, надо набираться смелости и повышать цены – если, конечно, выставочный продукт того достоин. «Конечно, это моя личная точка зрения, не «Пермской ярмарки» – уточнил он.

В этом году цены на услуги «Пермской ярмарки» росли в соответствии с инфляцией – до 10%. В 2011 году компания постарается «не скромничать», будет смелее повышать цены. Разумеется, разных выставок это коснется в разной степени.

Михаил Давыдов отметил важность дополнительных услуг экспонентам, за которые деньги не берутся. Делается это с целью повышения ценности участия в выставке. Экспоненту объясняется, что это – антикризисные меры (или другое объяснение). В конечном счете, растет и прибыль.

Дискуссия закончилась на мажорной ноте. Прибыль – тема приятная во всех отношениях. Как ее добиваться – так или иначе, вопрос второй. Главное – чтобы была.



Самый главный вопрос: что нас ждет в ближайшие два года? Бизнес пойдет вниз или можно говорить о росте? И что нужно делать, чтобы увеличить прибыль?

Андрей КУРИЛОВ

Существенное дополнение в общую дискуссию внес генеральный директор компании «Русском Ай-Ти Системс» Андрей Жуковский.

Начал обсуждение **Андрей Курилов**. Он рассказал об опыте работы своей компании, для наглядности иллюстрируя выступление – рисуя на доске график кризиса изменения прибыли компании. В период 2000 – 2007 гг. объемы продаж и прибыль компании росли очень быстро. Но затем, в конце 2007 года, еще до кризиса, стало ясно, что бурному росту пришел конец – фирма вплотную приблизилась к насыщению своих выставочных программ.

В то же время, с точки зрения получения прибыли, 2008 год стал самым успешным за 15 лет. В 2009 году, по понятным причинам, показатели упали. Сегодня ситуация нормализуется. По некоторым тематикам выставки 2010 года даже превысили показатели аналогичных мероприятий 2008 года, хотя в целом по компании этого пока не произошло.

Самый главный вопрос: что нас ждет в ближайшие два года? Бизнес пойдет вниз или можно говорить о росте? И что нужно делать, чтобы увеличить прибыль? С этими вопросами Андрей Курилов обратился к участникам «круглого стола» и аудитории зала.