

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования «Казанский национальный исследовательский**  
**технический университет им. А.Н.Туполева – КАИ»**

Институт экономики, управления и социальных технологий

Методические указания  
по выполнению самостоятельных работ по дисциплине Б1.В.ДВ.10.02  
«Ценообразование в инновационном производстве»

Казань 2019

## Космотерос Групп: космические технологии в косметике

Вертикально-интегрированная косметическая компания, основанная бывшим офицером космических войск, пытается преодолеть негативный имидж российских производителей на рынке профессиональной косметики

1998	2000	2001	2002
Создание компании	Соучредители делят компанию	Слияние с производственной компанией	Создана вертикально интегрированная компания


За несколько дней до празднования пятилетия Космотерос Групп ее основатель и бессменный директор Михаил Хазов обдумывал утренний звонок своего директора по маркетингу по дороге в офис. В принципе, Евгений не сказал ему ничего нового: «Михаил Борисович! Звонили из «Персоны»<sup>1</sup>, сказали, что не будут брать нашу косметику» - и, не дожидаясь вопроса «почему», продолжил: - Они говорят: мы не верим, что российская компания будет поставлять качественную косметику. Сейчас у вас качество хорошее, но потом все равно испортится». Хотя Михаил слышал это не первый раз, все равно каждый раз было обидно. Качество для Хазова всегда было на первом месте.

Самой большой стратегической проблемой «Космотероса» была проблема, не связанная с самой компанией. Ее хорошо описал Михаилу исполнительный директор «Персоны»: «Клиенты нас не поймут, если мы начнем пользоваться российской косметикой вместо французской. Пусть она будет трижды хорошая – они разбегутся, если узнают». И хотя каждый (!) сотрудник «Космотерос» хоть раз отдавал уже начатую банку крема своим французским коллегам – для личного пользования, чтобы закрепить эту мысль в головах потенциальных клиентов, компании Михаила пришлось бы запустить рекламную кампанию а-ля «Проктер энд Гэмбл» - но у нее не было свободных 50-60 миллионов рублей на это. Ведь эти 50-60 миллионов были бы нужны каждый год, и так – десять-пятнадцать лет.

*“Конечно, можно доказать, что российская компания в состоянии производить хорошую косметику. Просто у нас нет этих свободных 5-10-15 лет..”*

Личность	Компания и ее продукция	Цифры и факты										
<p>До прихода в косметический бизнес Михаил Хазов, закончивший Военную инженерно-космическую академию имени Можайского был офицером космических войск Советской Армии, где занимался адаптивными системами управления. Михаил шутит, что патентов за это у него не меньше, чем у Абдулова в фильме «Гений». В 90-х годах, чтобы прокормить семью с двумя детьми, Михаил стал распространителем в «Орифлейме», где зарабатывал до 10 тысяч долларов в месяц. В 1997 году он перешел в компанию «Фаберлик» на должность менеджера и бизнес-тренера, но его видение не совпало с видением учредителей компании. И тогда в июне 1998 года Михаил открыл компанию «Космотерос».</p> <p>За время существования «Космотерос» зарегистрировал 10 патентов на косметические и фармацев-</p>	<p>Основанная в 1998 году компания «Космотерос Групп» реализует собственные линии профессиональной косметики. В 2000 году компания разделилась - соучредители Михаила оставили себе существующие бренды, а сам Михаил вывел на рынок косметику «Чаровница». В 200-2001 гг. компания провела серию слияний и поглощений и к 2002 году стала вертикально интегрированной компанией.</p> <p>Компания выпускает профессиональную косметику для салонов красоты и индивидуальных клиентов. В настоящее время «Космотерос» разрабатывает линию косметических инъекций и активных</p>	<p><b>Продажи</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Год</th> <th>Продажи (евро)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2000</td> <td>2 717 908 992</td> </tr> <tr> <td>2001</td> <td>4 529 848 32</td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>7 549 747 2</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>25 829 12</td> </tr> </tbody> </table>	Год	Продажи (евро)	2000	2 717 908 992	2001	4 529 848 32	2002	7 549 747 2	2003	25 829 12
Год	Продажи (евро)											
2000	2 717 908 992											
2001	4 529 848 32											
2002	7 549 747 2											
2003	25 829 12											

<sup>1</sup> Одна из крупнейших сетей салонов красоты в г.Москва

тические препараты.	субстанций.	 <table border="1"> <caption>Численность работников</caption> <thead> <tr> <th>Год</th> <th>Численность работников</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2000</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>2001</td> <td>105</td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>110</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>116</td> </tr> </tbody> </table>	Год	Численность работников	2000	65	2001	105	2002	110	2003	116
Год	Численность работников											
2000	65											
2001	105											
2002	110											
2003	116											

Поскольку тратить пятнадцать лет на завоевание рынка не входило в планы Хазова, можно было подумать о занятии ниши «истинно русской косметики» на рынке – но Михаилу почему-то категорически не хотелось упаковывать свои продукты в банки в форме матрешек. Наконец, можно было представить «Космотерос» как совместное предприятие, и писать на упаковке «Париж – Женева – Москва» и уйти от ассоциации «российская косметика» - но тогда нужно покупать лаборатории во Франции и Швейцарии и работать с сотрудниками, у которых совсем другие представления о работе. К тому же Михаил, как абсолютное большинство его ровесников, не мог говорить ни на одном языке, кроме русского – а значит, при покупке иностранных предприятий придется искать кого-то, кто сможет ими руководить. Где искать этого кого-то, директор «Космотероса» не имел никакого представления.

С этими непричесанными мыслями Михаил Хазов зашел в головной офис своей организации за 40 минут до утренней планерки.

#### **Развитие компании**

Компания «Космотерос» была официально зарегистрирована 1 июня 1998 года, а 17 августа того же года в стране случился дефолт. С одной стороны, для производителей это было благом: можно было быстро занять место внезапно подорожавшей импортной продукции. Поскольку к середине 1998 95% реализуемой продукции составлял импорт, факт ее удорожания в пять раз резко повернул голову отечественных потребителей в сторону российской продукции. Рынок надо было срочно занимать.

*“Работа в России – всегда форс-мажор. Просто это может быть полный форс-мажор или слабенький форс-мажор”*

Для Хазова и его партнеров это означало одно: надо было продолжать двигаться к своей цели – производить косметику в России и продавать ее по каналу прямых продаж. Поскольку в 1998 году новообразованная компания сумела привлечь сотрудников, которые верили в возможность обеспечения российских женщин отечественной косметикой, перед компанией Хазова появилась реальная перспектива занять определенную нишу, а гарантом успеха стала система прямых продаж – в отличие от сегодняшнего дня в России конца 90-х по этому каналу реализовывалось не 15-17%, а почти 70% косметики. Михаил, который ранее сам был успешным продавцом «Орифлейма» и «Фаберлика», занялся подготовкой менеджеров по продажам лично.

Объем продаж рос примерно на 25% в год, однако в 2002 году партнеры Хазова решили, что компанию стоит разделить. При разделе торговые марки, которые уже завоевали доверие на рынке, отошли соучредителям Михаила, тогда как с ним осталась команда из 60 человек, разделявших его представление о развитии предприятия.

Обновленный «Космотерос» видел свою миссию в том, что сделать россиянок красавицами. Именно под этим девизом Хазов запустил линию косметики «Чаровница», лицом которой стал выбранный членами фокус-группы обобщенный образ жены декабриста, составленный при помощи менеджеров по продажам. По мнению потенциальных потребителей «Чаровницы», жены декабристов олицетворяют все лучшее, что есть в русских женщинах: духовную и физическую красо-

*“Мои партнеры основали компанию, которую считали копией моей. Единственное отличие – они верят в то, что продукты компании должны быть на первом месте, а я верил и верю, что компании нужны умные, талантливые, одухотворенные люди – а они уже дадут и отличный продукт, и отличные продажи”*

ту, преданность, честность и готовность пожертвовать собой. Качественные продукты, выпущенные под этой торговой маркой, были хорошо приняты, и объем продаж рос на 50% в год. «Космотерос» начал с небольших партий, которые выпускались на заводе в подмосковном Жуковском, где у компании было 400 кв.м, а выпуск составлял 200 000 баночек в месяц. Почти сразу стало ясно, что компании надо расширяться, и в 2001 году «Космотерос» инициировал создание исследовательской лаборатории при МГУ, параллельно купив производство ООО «Тулльская индустрия». В то же году «Космотерос» построил и собственную фабрику в Тульской области – так в 2002 было полностью завершено формирование вертикально интегрированной компании - КТ Групп.

Целевые рынки и клиенты	Отрасль	Зрелость рынка																
<p>КТ Групп производит продукцию двух основных марок: «Чаровница», предназначенную для личного пользования, и «Космотерос» - профессиональную косметику для различных типов потребителей. В 2003 году «Чаровница» продавалась в основном через прямые продажи, тогда как «Космотерос» распространялся через сети аптек, косметологов и салоны красоты.</p> <div data-bbox="236 952 651 1326"> <p><b>Частные клиенты</b></p> <p>domestic products 56% KT Group 1% imported products 43%</p> </div> <div data-bbox="236 1344 651 1718"> <p><b>Профессиональные клиенты</b></p> <p>domestic products 9% KT Group 0% imported products 91%</p> </div>	<p>В 2003 году на российском рынке присутствовал целый ряд отечественных производителей: «Калина», «Чистая линия», «Невская косметика», а также все крупные иностранные производители: L'Oreal, Oriflame, Avon, Faberlic и т.п. Отечественные производители доминировали в нижнем сегменте рынка – в первую очередь благодаря дешевизне продукции. В то же время на рынке элитной косметики преобладала продукция французских, швейцарских и скандинавских фирм – в основном из-за укоренившихся в сознании потребителей косметики предрассудков. Потребители просто не верили в возможность появления качественной российской косметики. В то же время почти все российские производители имели собственные разработки в сфере красоты, и часть из них вполне могла конкурировать с иностранными технологиями.</p>	<p><b>Темпы роста рынка косметики, %</b></p> <table border="1" data-bbox="1069 1041 1412 1120"> <tr> <td>Cosmetics market growth rate, %</td> <td>2000</td> <td>2001</td> <td>2002</td> <td>2003</td> <td>2004 (esti)</td> <td>2005 (pro)</td> <td>2006 (pro)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>5,9</td> <td>8,3</td> <td>10,3</td> <td>20,9</td> <td>19,2</td> <td>12,6</td> <td>12</td> </tr> </table> <p><b>Структура каналов распределения</b></p> <p>else including drugstore 24% direct sales 22% retail 54%</p>	Cosmetics market growth rate, %	2000	2001	2002	2003	2004 (esti)	2005 (pro)	2006 (pro)		5,9	8,3	10,3	20,9	19,2	12,6	12
Cosmetics market growth rate, %	2000	2001	2002	2003	2004 (esti)	2005 (pro)	2006 (pro)											
	5,9	8,3	10,3	20,9	19,2	12,6	12											

К 2003 году у КТ Групп возникли две серьезные проблемы. Во-первых, компания уже заняла ту часть рынка, которая была относительно свободна, и столкнулась с нежеланием салонов красоты покупать косметику российского производства вместо привычной для их клиентов французской или швейцарской. Во-вторых, у компании начались проблемы с персоналом: работа менеджера по продажам косметики, без фиксированного оклада, перестала быть привлекательной, и люди начали увольняться из отдела продаж КТ Групп, и переходить на постоянную работу. Начиная с 1999 года российская экономика начала быстро расти, а вместе с ней и рынок труда – естественно, лучшие продавцы КТ Групп,

которые давали максимальную реализацию по каналу прямых продаж, стали переходить на предприятия, предлагавшие аналогичную работу, но на постоянной основе, с большими социальными гарантиями.

Компания	Доля рынка в 2003	Годовой прогноз продаж (собственный прогноз компании)
Procter & Gamble	8.4%	28.6%
Avon	7.3%	12.5%
Oriflame	5.6%	16.7%
L'Oreal	5.8%	27.4%
Unilever	4.1%	32.1%
Чистая линия	9.6%	10.5%
КТ Групп	1.1%	42.3%

Становилось понятно, что если компания хочет расти дальше, ей нужно кардинально меняться – и в то же время было понятно, что у нее недостаточно ресурсов, чтобы всерьез конкурировать на рекламном поле с L'Oreal или Unilever.

#### **Опыт слияний и поглощений.**

После разделения компании в 2000 году в «Космотеросе» Хазова остались в основном менеджеры по продажам – правда, это были пассионарные люди, которые верили в возможность производства и реализации российской косметики, которая создавалась бы на основе отечественных технологий и разработок. Но было понятно, что компании, чтобы расти, придется покупать производственные предприятия – желательно, предприятия с хорошим человеческим потенциалом.

Первое производственное предприятие, подхотившее Хазову, было обнаружено в Тульской области. ООО «Тульская индустрия» было осколком крупного предприятия военно-промышленного комплекса, которое производило заживляющие салфетки и другие продукты на основе гиалуриновой кислоты. Эта компания десять лет пыталась удержаться «на плаву», диверсифицируясь: предприятие успело побыть поставщиком перевязочных материалов, чехлов для обуви, биологически активных добавок и массы других продуктов, но дела у нее все это время шли не очень хорошо. Но, несмотря на это, команда исследователей сохранилась на этом предприятии в течении всех 90-х, и продолжала научные разработки. Кроме того, эти люди относились к той же сфере деятельности, как когда-то Михаил, и во многом разделяли его взгляды.

*“На предприятиях военно-промышленного комплекса мы нашли людей, которые разделяли нашу веру и ценности и были готовы к разработке собственных технологий”*

Именно схожесть взглядов позволила КТ Групп довольно быстро провести дружественное поглощение «Тульской индустрии». Команда вновь приобретенной компании стала органичной частью зарождающегося вертикально интегрированного холдинга и занялась улучшением технологии очистки гиалуриновой кислоты. Руководитель исследовательской группы, Игорь Федорищев, стал новым генеральным директором «Тульской индустрии», главной задачей которого стала разработка уникальной технологии производства гиалуриновой кислоты, что позволило бы КТ Групп выйти на рынок профессиональной косметики (по оценкам экспертов, собственное производство гиалуриновой кислоты позволяет производителю снизить себестоимость конечного продукта на 10-15%). Производительность труда в «Тульской индустрии» и до поглощения была довольно высокой для этой отрасли, а после поглощения выросла далее и стала в 3,2 раза выше, чем в среднем по отрасли. Как показал проведенный постфактум анализ, это произошло вследствие совпадения ценностей «Космотерос» и поглощенной этой компанией «Тульской индустрии».

Идея поиска единомышленников и построения с их помощью вертикально интегрированной косметической компании привела к инициации создания на базе химического факультета МГУ косметологической лаборатории. Это подразделение было создано КТ Групп и передано в управление Надежде Мироновой, у которой был десятилетний опыт

руководства временным творческим коллективом, занимавшимся разработками в области косметологии. Однако для Михаила было важно, что Надежда разделяла его мнение, что косметика должна быть эффективной, но не в ущерб безопасности. Надежда привела в лабораторию команду профессионалов, которым очень понравилась идея создания косметической компании, использующей только результаты отечественных исследований – в результате производительность труда в этой лаборатории оказалась в 2,9 раза выше, чем в среднем в данной отрасли.

Вдохновленный этими успехами, а также тем, что продажи КТ Групп росли намного быстрее самого базового рынка, компания Хазова начала искать еще один «осколок» военно-промышленного комплекса, который помог бы завершить формирование вертикально интегрированной компании. Но подходящее предприятие не находилось: в некоторых из них не осталось команды разработчиков, другие не соглашались заниматься разработками для косметической индустрии, а в третьих работники не разделяли ценности КТ Групп. Не увенчавшиеся успехом поиски имели для КТ Групп следующие последствия: во-первых, для удовлетворения растущего спроса на «Чаровницу» и «Космотерос» Михаил начал строительство нового завода в Жуковском; во-вторых, поскольку большинство косметологов предпочитали французскую продукцию, было решено купить косметическую лабораторию во Франции – а это, в свою очередь, позволило бы начать писать на упаковке продукции компании «Париж – Москва».

Однако первый опыт покупки французской лаборатории оказался отрицательным. КТ Групп купил во Франции и лабораторию, и производственное предприятие, но эффективность этих компаний оказалась ужасающе низкой. Трудовое законодательство в этой стране оказалось очень строгими для работодателей, вследствие чего уволить неработающего работника оказалось практически невозможно – даже если его действия систематически приводили к грубому нарушению технологии. Второй сюрприз ждал Михаила во французской организации труда: рабочим были положены частые и продолжительные перерывы, которые обуславливали низкую производительность труда – намного ниже, чем в Туле и Жуковском. И для большего удовольствия Хазова выяснилось, что ему трудно даже просто общаться с французскими коллегами: «Мы могли говорить часами и не добраться до сути вопроса. Французы слышали только себя и не обращали никакого внимания собственно на предмет переговоров». После этого директор КТ Групп решил проанализировать опыт своих конкурентов по приобретению иностранных активов и узнал, что «Калина», купившая немецкую производственную компанию, продала ее довольно быстро. Менеджеры «Калины» отметили те же проблемы: низкую эффективность персонала, проблемы с переговорами и пониманием, отрицательный синергетический эффект поглощения. «Калина» решила, что будет легче продать проблемный актив, оставить в собственности только российские предприятия и лаборатории и перестать думать о сомнительных перспективах интеграции с европейскими предприятиями косметической отрасли и бороться с ленью европейских рабочих.

Распространение продукции через аптечные сети тоже оказалось большой проблемой. Собственники КТ Групп полагали, что посетители аптек меньше подвержены влиянию рекламы, чем обычные потребители, однако на практике это оказалось совсем не так. Посетители аптек не только обращали большое внимание на рекламу косметики, распространявшейся через сеть аптек, но и были крайне склонны приобретать товар со скидкой, и скидки часто оказывались более значимым фактором, чем качество. Так, после начала агрессивной реклам-

*“Французские рабочие живут при социализме. У них масса перерывов, им нужен кондиционер, который в производстве косметики невозможен из соображений соблюдения технологии. И нам пришлось начать добавлять консерванты в кремы, чтобы поставить кондиционеры и избежать забастовок”*

*“Для нас было важно быть собственником различных активов, а не арендатором. Я считаю, что это единственная возможная модель устойчивого развития”*

ной кампании бренда «Виши» компании L’Oreal, клиенты «Космос» переориентировались на «Виши», подтвердив, что аптечные потребители на отличают от обычных по уровню лояльности. Но у КТ Групп не было средств на проведение регулярных распродаж и агрессивной рекламной кампании. Более того, теперь на шее компании висела нерентабельная французская лаборатория, аптеки требовали удлинения периода отсрочки платежа, и, как следствие, ресурсы предприятия Хазова были очень сильно ограничены.

*“Мы никогда всерьез не рассматривали выход на европейский рынок с нашими продуктами, хотя они были конкурентоспособны”*

В то же время рынок российской косметики все рос и рос, и такие транснациональные гиганты, как L’Oreal и Unilever, расширяли свое присутствие на этом рынке. Чтобы сохранить долю рынка, КТ Групп надо было выбрать стратегию развития, и делать это надо было быстро. Было очевидно, что компании надо интернационализироваться: не столько для того, чтобы занять европейский рынок, сколько для получения доступа к европейским технологиям – и, кроме того, для создания положительного восприятия компании как, например, совместного француско-швейцарско-российского предприятия.

### **Семейный бизнес и перспективы роста.**

Если КТ Групп решила бы выходить на внешний рынок путем слияний и поглощений иностранных компаний, то, как стало ясно по результатам первой попытки, ей придется столкнуться с рядом проблем. Во-первых, есть почти стопроцентная гарантия несовпадения организационной культуры в головной организации и покупаемых лабораториях. В этом Михаил уже убедился на французском примере, где он пытался, хоть и безуспешно, переориентировать работников на другие ценности. Несмотря на то, что французское отделение компании в итоге стало приносить прибыль, его рентабельность была намного ниже, чем рентабельность российских подразделений. Например, затраты на практически одинаковые исследования в МГУ и во Франции отличались в 20-40 раз – а результат почти не отличался...вообще, Михаила не покидало чувство, что его французские сотрудники просто не преданы делу компании так, как их российские коллеги.

*“Когда моя жена стала работать со мной, это решило массу проблем. Мы оказались вместе и дома, и на работе, и стали лучше понимать друг друга”*

Но Хазов вспоминал, как однажды он взял свою дочь, Марину, студентку РЭА им. Плеханова, во французскую лабораторию – и был очень удивлен, что сотрудники, с которыми он едва мог общаться (и не только из-за плохого знания языка), быстро сошлись с Мариной, обсуждали с ней рабочие проблемы и даже внесли несколько весьма толковых предложений по изменению технологии и сокращению расходов. Таких предложений Михаил ни разу не слышал на французской земле. Посмотрев на это, он взял дочь в следующую поездку в швейцарскую лабораторию, которую купил из-за имевшегося у нее патента на технологию по производству гиалуриновой кислоты. Швейцарцы не использовали для ее производства ткани животных, и косметологи предпочитали именно такой вариант производства косметических средств. Кроме того, эта лаборатория специализировалась на производстве косметических инъекций, которые пользовались все большим спросом на рынке. И, как и во Франции, Марина довольно быстро нашла подход к швейцарским коллегам, и ее усилиями очередное поглощение прошло быстрее и лучше, чем раньше – безусловно, и ей самой это тоже понравилось. В то же время Михаилу казалось, что дочь воспринимает этот успех как должное, не сомневаясь в своей способности к переговорам – конечно, это скорее всего было следствием недостатка опыта, но Хазова такое объяснение не успокаивало.

*“For me this company is a part of myself: something I have created in my second, post-Soviet, post-military life. But I don’t know what feeling my children have towards KT Group. I hoped they will inherit the company and would be more creative than I and my wife were, and get better results, and leave this business to their children...but what would happen when they’ll have their own families?”*

В то же время, пока работа с членами семьи не доставляла Михаилу проблем. В августе 1998, когда будущее компании виделось очень туманным, он пригласил свою жену, Ларису, на работу в «Космотерос». Выбор, который дался Хазову нелегко, оказался удачным – Лариса представила «женский взгляд» на целый спектр проблем, и именно благодаря ей после раскола компании в 2000 году «Чаровница» была так быстро выпущена на рынок. Так «Чаровница» стала их первым истинно «семейным» продуктом, а Лариса – вице-президентом компании. Поэтому привлечение Марины в бизнес казалось логичным, но при этом Михаил не знал, хочет ли этого его дочь? Не испортит ли он ее жизнь, вернув в семью уже на работе?

Со старшим сыном, Андреем, Хазову было проще – тот начал работать в «Космотеросе» с 18 лет. Андрей создал и развивал отдельное направление деятельности КТ Групп – торговлю недвижимостью, нравился сотрудникам и практически не пересекался с родителями по работе. Конечно, вначале к нему относились как к «сыночку босса», но Андрей оказался хорошим руководителем и смог завоевать уважение сотрудников, часть из которых была в несколько раз старше его.

Но, несмотря на отличную работу Ларисы и Андрея, Михаил не мог решить, нормально ли назначать на все ключевые посты в компании членов семьи. А если назначить, то что делать, если дети захотят уйти и заняться чем-то другим? А что будет, когда у Марины и Андрея появятся свои семьи – не решат ли они, что и их супруги должны непременно работать в КТ Групп? А ведь этот вопрос возникнет в ближайшие 2-3 года! Советоваться по поводу семейного бизнеса Михаилу было не с кем, ведь само это явление для России было новым.

Второй проблемой, которую надо было бы решать при международной экспансии, была стоимость производства продукции в Европе. Некоторые виды работ в России можно было выполнить за 1/10 их европейской стоимости. При этом чтобы получить желаемый имиджевый эффект от зарубежного производства, Михаилу пришлось бы потратить огромные деньги на телерекламу – если этого не сделать, потенциальные клиенты будут продолжать считать «Космотерос» отечественной косметикой, несмотря на лейбл «Париж-Женева-Москва» на баночке. Теоретически рекламу можно было заменить сетью прямых продаж, в рамках которой распространение шло бы не по салонам красоты, а работающим (в основном на дому) косметологам, готовым экспериментировать, если пробники продукции раздавались бесплатно. Если бы «Космотерос» прижился у этой категории покупателей, сильно сократилась бы предоставляемая клиентам отсрочка платежа: индивидуальные предприниматели-косметологи, в отличие от аптек и сетей салонов красоты, предпочитали расплачиваться наличными и сразу, параллельно делая следующий заказ. Это вариант казался очень привлекательным по сравнению с попытками завоевать салоны красоты – в штате КТ Групп пока остались лучшие продавцы этой компании, да и швейцарская технология сулила успех у косметологов – но в любом случае объем рынка, на который Михаил мог выйти через индивидуалов, был намного меньше рынка, открывавшегося через салоны красоты. Стоило ли тратиться на швейцарскую лабораторию ради частных косметологов? Они и до этого любили «Космотерос» и неплохо его покупали... Но тут Хазов вспоминал утренний разговор со своим менеджером по поводу звонка из «Персоны» - и мысли его снова возвращались к выбору стратегии. Он понимал, что на борьбу с предрассудками его жизни может не хватить.

С таким настроением Михаил Хазов входил в офис, где через 40 минут он должен был начать совещание по выбору стратегии развития КТ Групп. Что ждет его компанию на растущем огромными темпами российском рынке профессиональной косметики? Сможет ли его космическая косметическая компания противостоять в рекламной войне таким монстрам, как L'Oreal и Unilever? Не стоит ли продать зарубежные активы, стабилизиро-



вать продажи, и начинать готовиться к пенсии? Все эти вопросы возникали попеременно, а ответ на них, можно сказать, нужен был уже вчера.

***Вопросы:***

- Выделите сильные и слабые стороны КТ Групп исходя из тенденций развития этой компании.
- Перечислите основные положительные и отрицательные последствия приобретения французской и швейцарской лабораторий. Что следует предпринять в будущем для устранения возникших проблем?
- Какую стратегию продвижения на рынке стоит выбрать КТ Групп на этом этапе, если компания собирается наращивать продажи по 42% в год?
- Стоит ли Хазову развивать компанию как семейный бизнес? Какие положительные и отрицательные последствия это может иметь?
- Стоит ли продолжать строительство вертикально интегрированной компании или стоит развивать другие сферы бизнеса?
- Какую стратегию следует выбрать КТ Групп для преодоления сложившегося на внутреннем рынке предрассудка?
- Определите роль прямых продаж и индивидуальных косметологов в достигнутых компанией результатах.