

**СТРАТЕГИЯ В КРИЗИС: КАК ПРЕВРАТИТЬ
ОБСТОЯТЕЛЬСТВА В ВОЗМОЖНОСТИ**

*Александр Печерский, ИКФ «АЛТ»
Тезисы доклада на 14-й Северо-Западной банковской конференции*



Не говорят вообще

Что будет дальше, как будет развиваться наш рынок, ситуация вообще?

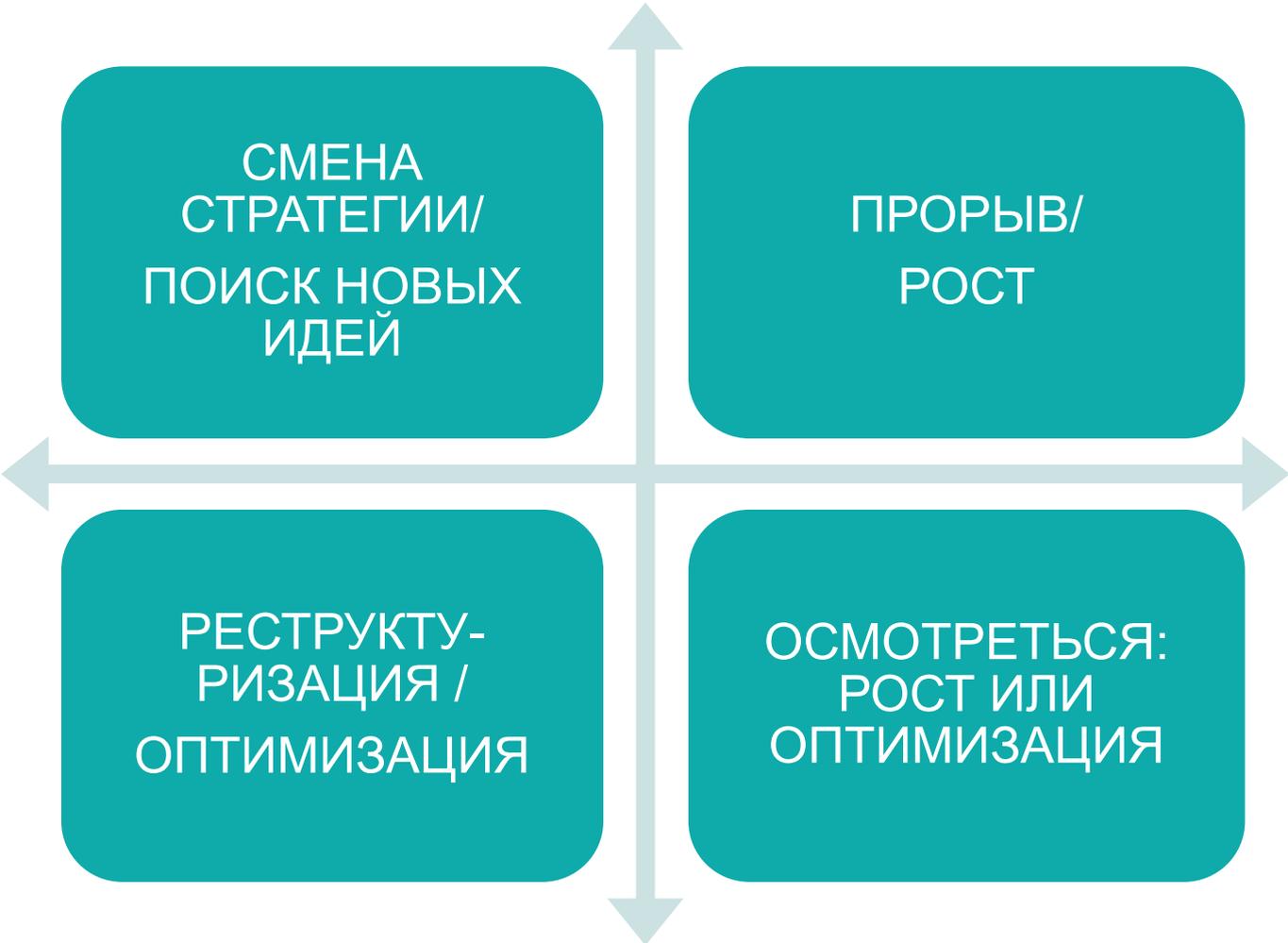
Кризис – это возможности, ХМ.....?



ЧТО ДЕЛАТЬ СО СТРАТЕГИЕЙ?

Характер изменений в отрасли (снижение спроса; поведение конкурентов и др.) в отрасли: **ГЛУБОКИЕ, ДОЛГОСРОЧНЫЕ**

Конкурентоспособность компании (финансовое положение; наличие устойчивых конкурентных преимуществ): **НЕВЫСОКАЯ**



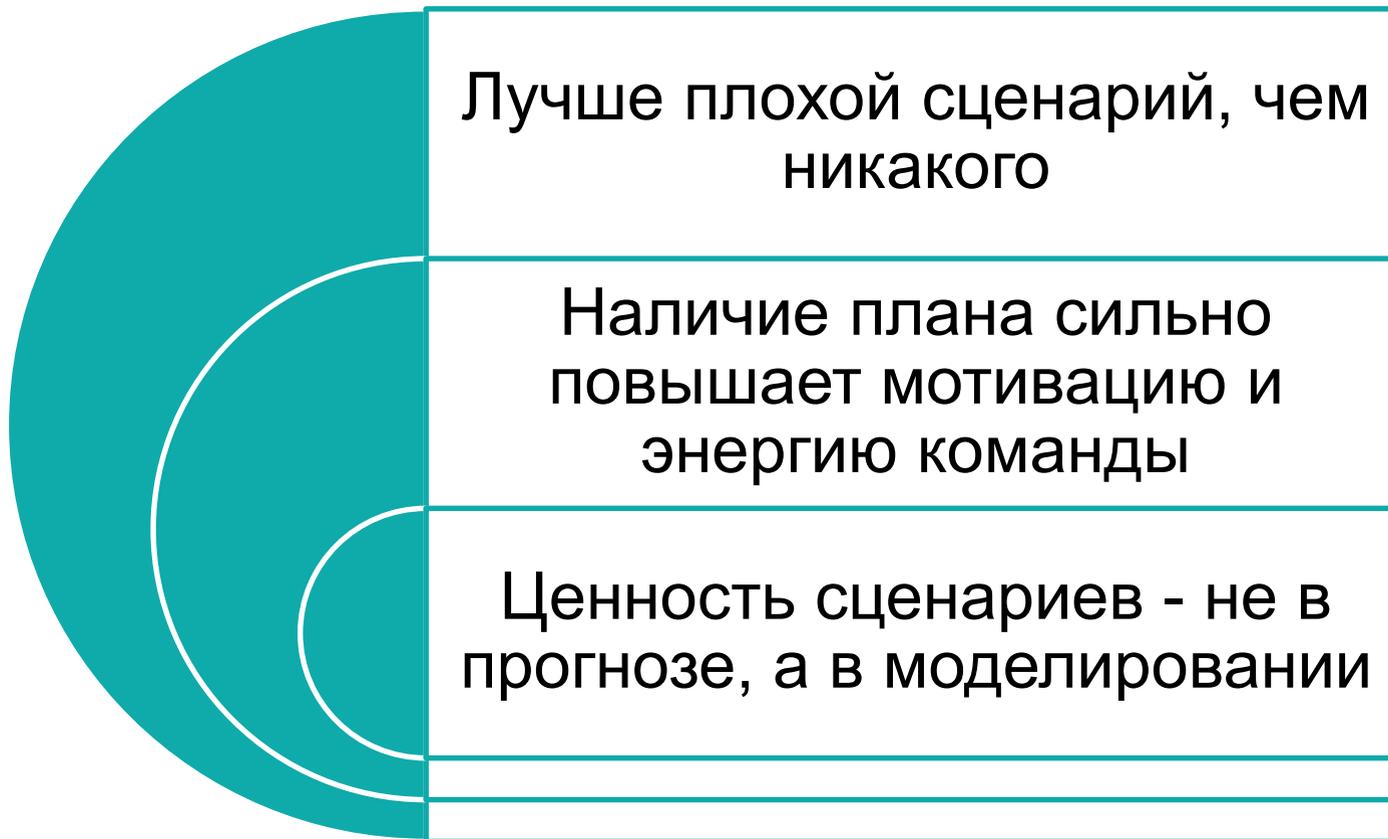
Конкурентоспособность компании (финансовое положение; наличие устойчивых конкурентных преимуществ): **ВЫСОКАЯ**

Характер изменений (снижение спроса; поведение конкурентов и др.) в отрасли: **НЕ ОЧЕНЬ СУЩЕСТВЕННЫЕ, КРАТКОСРОЧНЫЕ**



КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ, КОТОРЫЕ УЖЕ ОЧЕВИДНЫ





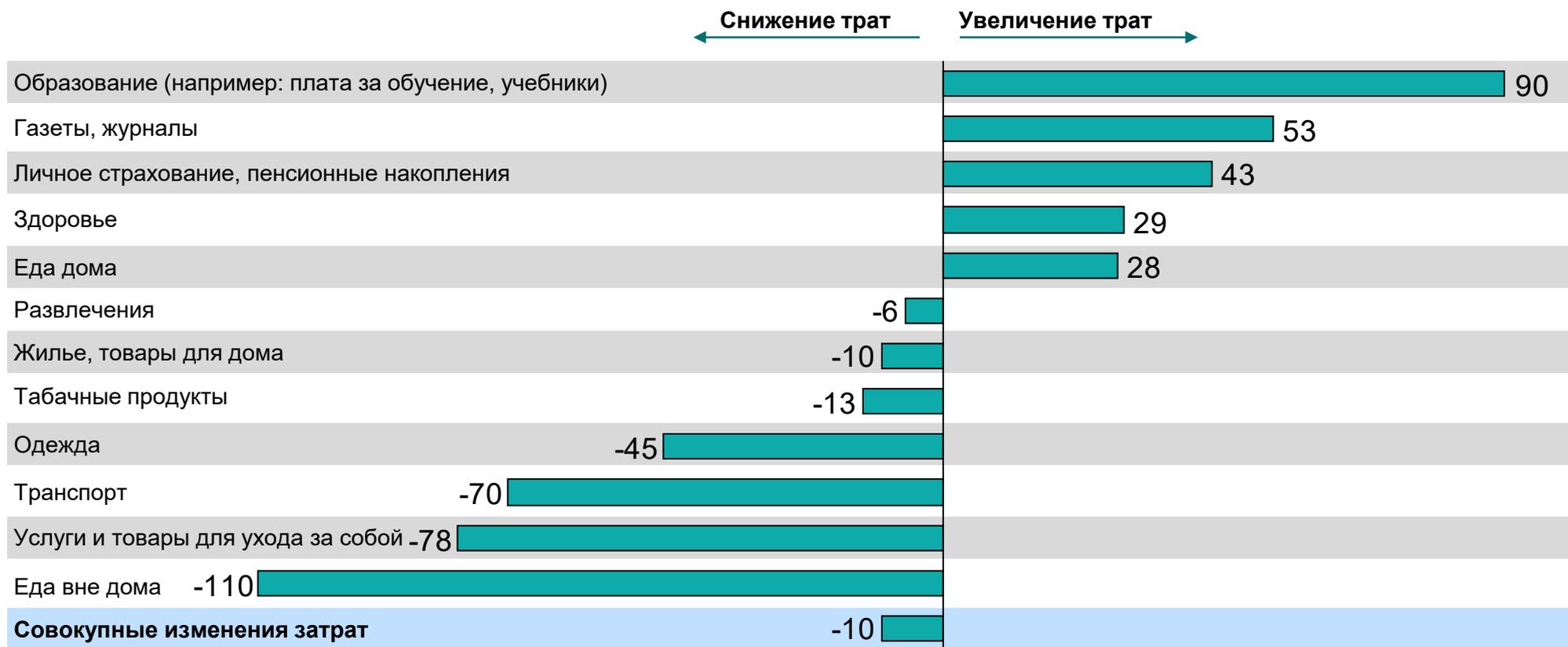
ГДЕ ИСКАТЬ ТОЧКИ РОСТА



Анализ рецессий в США показывает, что потребители чаще перераспределяют, а не урезают свои расходы

- Затраты на еду вне дома, одежду, услуги и товары для ухода за собой урезались в первую очередь.
- Зато затраты на бакалею, газеты и журналы (в меньшей степени страхование и здоровье) росли, замещая затраты на более дорогие товары.
- Наибольший рост демонстрировали затраты на обучение.

Динамика потребления разных категорий товаров в период рецессий (1990-91 и 2001-02) по сравнению со средней динамикой базового период 1984-2006.



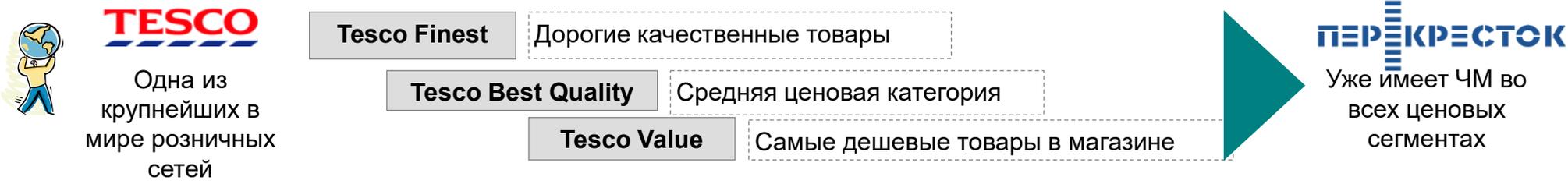
Частные марки – новая угроза или ... возможность?

На российском рынке существует ряд мифов о частных марках, мешающих реально оценить перспективность этого направления

Миф 1

Под частными марками продаются только дешевые товары, поэтому основное для производителя – пройти по цене

В мире частные марки всегда дешевле лидера категории, но представлены во всех ценовых сегментах



Миф 2

На частных марках нельзя заработать

| | Розничная цена | Наценка сети | Расходы на продвижение | Базовая цена производителя |
|-------|----------------|--------------|------------------------|----------------------------|
| Брэнд | 100% | 25% | 10-20% | 55-65% |
| ЧМ | 85-90% | 30% | 0% | 55-60% |

Есть и другие мифы...



Частная марка может быть полноценной стратегией

Частная марка – это реальный шанс “подвинуть” глобальные брэнды на полках ритейлеров!

ВЕРНОСТЬ
КАЧЕСТВУ.



- Шоколадная фабрика
- 50% выручки – частная марка и контрактное производство.
- Оборот – более 100 млн. долл./год

GAMMA COSMETICS

- Специализированный контрактный производитель косметики.
- Производит продукцию для Концерна “Калина”, Divage и др.



- Лидер на рынке аэрозольной продукции
- Контрактный производитель для компаний Schwarzkopf, L’Oreal, Berlin Cosmetics, Концерн “Калина”
- Доля контрактного производства в обороте – 20%

Мировой опыт

Cott

Cott corporation, Canada



- Крупнейший поставщик безалкогольных напитков в мире под частной маркой.
- Оборот – 1,8 млрд. долл.

Основные принципы работы:

1. Стать производителем с самыми низкими производственными издержками в мире
2. Стать лучшим партнером розничных сетей
3. Развивать инновационные продукты

Альтернативная дистрибуция – способ увеличить продажи и уйти от зависимости от сетей

Варианты альтернативной дистрибуции

Собственная розница

- Севзапмолоко – сеть молочных лотков
- Великолукский мясной комбинат – сеть розничных магазинов
- Экспедиция

Нетрадиционные каналы продаж

- Косметическая продукция – аптеки и MLM
- Сублимированные продукты – спортивные магазины
- Напитки и снеки – вендинговые аппараты

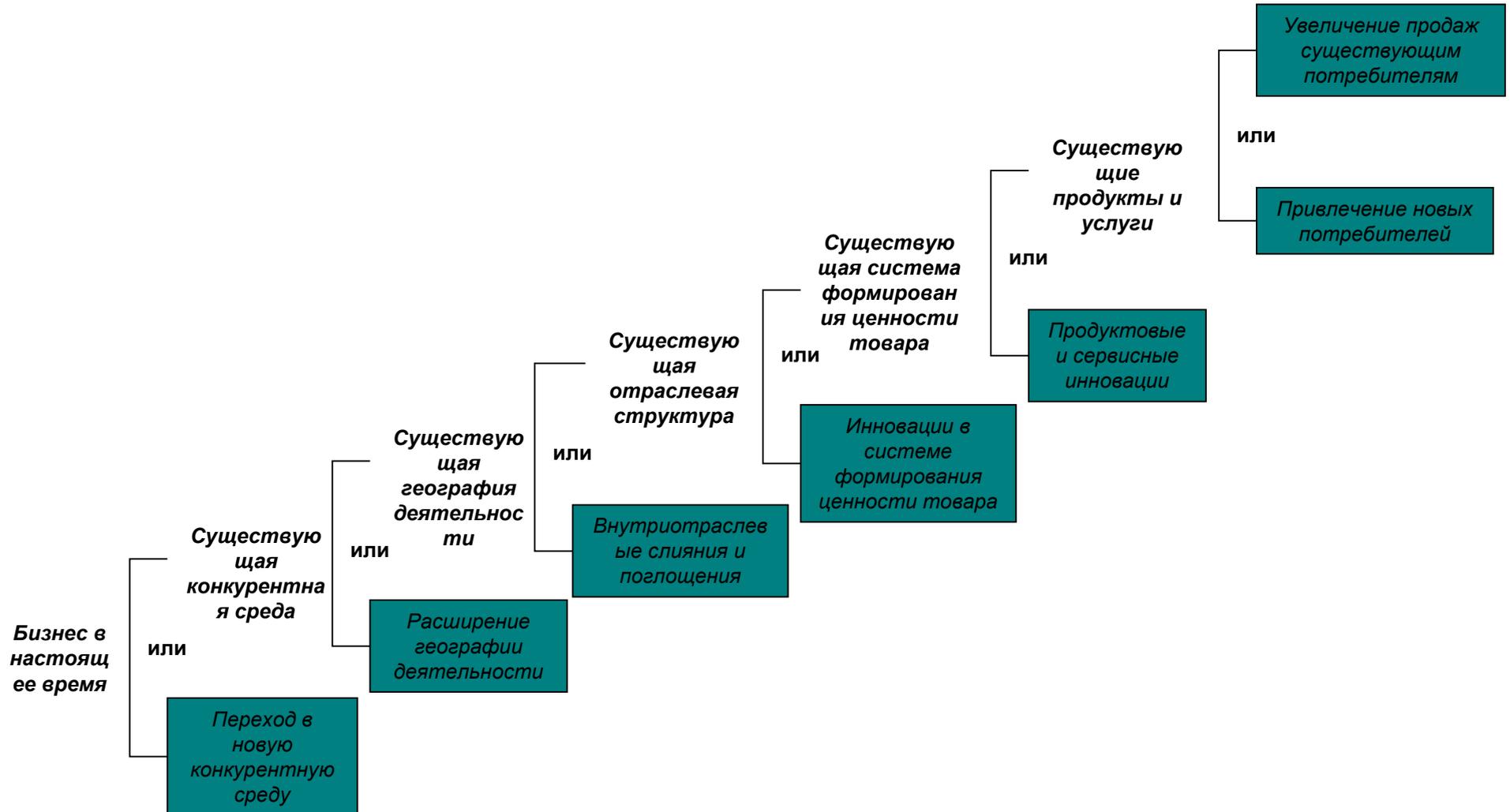
Несетевая розница

- Магазины у дома
- Открытые рынки
- Ларьки

B2B

- HoReCa
- Пищевая промышленность
- Корпоративный сегмент

Лестница роста Mckinsey – хороший инструмент для структурирования возможностей



За последние годы многие успели «поднакопить жирок», и сейчас как раз удачное время, чтобы привести себя в форму.

Комплексная реструктуризация компании

Реструктуризация бизнеса

- Какой масштаб бизнеса реалистичен в среднесрочной перспективе?
- Какая бизнес-модель адекватна новым реалиям?
- Какие бизнесы являются ключевыми, а какие-непрофильными?

Реструктуризация активов

- Насколько эффективно используются активы?
- Какие из них можно оперативно/выгодно продать?
- За счет каких мер можно повысить эффективность использования активов (сдача в аренду, режим работы и др.)

Реструктуризация управления

- Какие изменения в оргструктуре и бизнес-процессах требуются при новом масштабе и структуре бизнеса?
- На каких бизнес-задачах следует сконцентрировать усилия, менеджменту?
- Какие изменения нужны в системе мотивации?

Модели реструктуризации компаний





«СЕЙЧАС ИЛИ НИКОГДА» -

Сделайте прогноз, если ситуация в Вашу пользу – идите на прорыв, если все не так оптимистично - лучшего времени для реструктуризации (непопулярных решений) не придумаешь



«ИСКАТЬ НОВОЕ ИЛИ УЛУЧШАТЬ СТАРОЕ»

- сложный вопрос, грань между адаптацией к кризису и сменой бизнес-модели гораздо тоньше, чем кажется



«ЧТО ВМЕСТО IPO»

- Не ответить сейчас на вопрос о целях бизнеса просто нельзя!

О НАС: АЛТ – УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ. РАБОТА НА РЕЗУЛЬТАТ

